



**Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril**

## MESTRADO EM TURISMO

### ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESTINOS TURÍSTICOS

Dissertação de Mestrado

*Marketing* Estratégico no Combate à Sazonalidade  
Caso de Estudo: Parque Nacional do Arquipélago de  
Bazaruto (Moçambique)

Sónia Deolinda Lourenço Cossa

Março de 2016



**Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril**

**MESTRADO EM TURISMO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESTINOS**  
**TURÍSTICOS**

Dissertação de Mestrado

*Marketing* Estratégico no Combate à Sazonalidade  
Caso de Estudo: Parque Nacional do Arquipélago de  
Bazaruto (Moçambique)

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos.

**Sónia Deolinda Lourenço Cossa**

Orientador: Professor Doutor João Reis

Março de 2016

## **DEDICATÓRIA**

À memória da minha mãe.

À minha família em geral, e em especial ao meu esposo pelo apoio incondicional e à minha filha pela inspiração para os desafios da vida.

## AGRADECIMENTOS

A elaboração da presente pesquisa contou com a colaboração de várias pessoas e agradeço a todas que, direta ou indiretamente, contribuíram para sua concretização.

Ao meu orientador, Professor Doutor João Reis, pela partilha de conhecimento e incansável apoio e disponibilidade para a produção da pesquisa.

À Administração do Parque Nacional do Arquipélago do Bazaruto pelo apoio disponibilizado em termos de informação e meios de transporte para acesso às diferentes Ilhas do PNAB.

Aos estabelecimentos hoteleiros do PNAB pelo apoio na aplicação dos inquéritos aos turistas e informação adicional para a pesquisa.

Aos operadores de Barco do município de Vilankulos, em particular o *Dolphin Dhow Safaris*, pela disponibilidade e flexibilidade no processo de recolha de dados.

Aos colegas e amigos pelo suporte.

**Marketing Estratégico no Combate à Sazonalidade**  
**Caso de Estudo: Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto (Moçambique)**

Sónia Deolinda Lourenço Cossa

**RESUMO**

O turismo em Moçambique é uma atividade em crescimento. As ilhas do PNAB são caracterizadas por uma rica paisagem e diversidade de recursos naturais, o que as colocam como um dos destinos com maior atratividade a nível nacional, e atualmente são consideradas como um destino direcionado ao turismo de classe alta.

A sazonalidade é um dos aspetos que tem afetado a atividade turística e caracteriza-se por um período ou época do ano de maior ou menor concentração de turistas num determinado destino. O estudo da sazonalidade é importante para os destinos, pois, ajuda na criação de planos mais adequados para uma melhor estruturação da oferta e gestão de fluxos turísticos. É neste âmbito que surge a pesquisa com o objetivo de estabelecer estratégias que mitiguem a sazonalidade no PNAB, através do *marketing* estratégico.

Das estratégias conhecidas para suavização da sazonalidade que vão desde as estratégias de preços, diversificação dos atrativos e dos mercados, entre outras, para esta pesquisa foram consideradas mais indicadas, as estratégias de *diversificação da oferta turística*, a *segmentação do mercado* e a *estratégia flexível de Poon*.

Nesta perspetiva, para a efetivação da pesquisa recorreu-se a pesquisa bibliográfica, documental e da Internet, para obtenção do suporte teórico da investigação, a trabalho de campo que consistiu na aplicação de entrevistas e questionários e, posteriormente, a análise, interpretação e discussão dos resultados.

Os resultados apurados orientam o destino para uma reestruturação da oferta turística, uma qualificação das infraestruturas e equipamentos de apoio ao turismo, bem como a melhoria das ferramentas de *marketing* atualmente utilizadas, com vista a tornar-se mais competitivo no mercado e aumentar a procura turística.

**Palavras-chave:** Estratégia, *Marketing*, Sazonalidade, Procura, Oferta, Destino turístico

**Marketing Estratégico no Combate à Sazonalidade**  
**Caso de Estudo: Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto (Moçambique)**

Sónia Deolinda Lourenço Cossa

**ABSTRACT**

The tourism in Mozambique is measured as a growing activity. The PNAB islands are characterized by a rich landscape and diversity of natural resources, characteristics which places them as one of the most attractive tourism destinations nationally for upper-class tourism.

Seasonality is a concept actually well-known and documented in tourism researches as a phenomenon which affects all the regions and enterprises whether considerably or slightly and is characterized by a greater or lesser concentration of tourists during the year in a particular tourism destination. Scientific discussion and researches about seasonality are very important to maintain tourism destinations “alive” for the reason that it helps to create more suitable strategies and plans for a better structuring of their tourism supply and management of tourist flows plans. It is in this context that the research appears with the aim of establishing strategies to mitigate the seasonality in PNAB through strategic marketing for tourism destinations.

Many strategies take part to address the effects of seasonality such as pricing strategies, diversifying the tourism attractions, tourism market diversification, etc., thus for the present research were elicited as the most fitting for the destination, the *tourism supply diversification*, *tourism demand segmentation* and *Poon's flexible strategies*.

To turn the research into reality were used the following methods and techniques, literature, documents and the Internet research to obtain the theoretical support of research, field work using for the case the interviews and questionnaires and later, analysis, interpretation and discussion of results.

The calculated results guide the destination for a restructuring of tourism, a qualification of infrastructure and tourism support equipment, as well as improved marketing tools currently used in order to become more competitive in the market and increasing tourist demand.

**Keywords:** Strategy, Marketing, Seasonality, Demand, Supply, Tourist destination

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
ÍNDICE DE QUADROS .....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS .....	x
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	xi
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Enquadramento .....	1
1.2. Relevância da temática .....	2
1.3. Objetivos da investigação .....	3
1.4. Organização da dissertação .....	4
CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	6
2.1. Turismo como atividade económica .....	6
2.2. Mercado turístico .....	7
2.2.1. Procura turística .....	7
2.2.2. Oferta turística .....	11
2.2.3. Produto turístico .....	13
2.3. Influência das mudanças do perfil do turista no desenvolvimento do produto turístico .....	15
2.4. <i>Marketing</i> estratégico de destinos turísticos .....	16
2.4.1. Propostas de estratégias de <i>marketing</i> para destinos turísticos .....	20
2.4.1.1. Estratégia genérica de Porter .....	21
2.4.1.2. Estratégia de Gilbert .....	22
2.4.1.3. Estratégia de especialização flexível de Poon .....	23
2.4.1.4. Estratégia de diversificação .....	24
2.4.1.5. Estratégia de segmentação .....	25
2.4.1.6. Estratégia de posicionamento .....	28
2.4.1.7. Marca .....	28
2.4.2 Análise do ambiente de <i>marketing</i> de um destino .....	31
2.4.2.1. Análise externa .....	31
2.4.2.2. Análise interna .....	33
2.4.3. Competitividade de destinos turísticos .....	34
2.4.3.1. Vantagem competitiva .....	36
2.4.4. Ciclo de vida dos destinos turísticos .....	37
2.5. Estratégias de comercialização do produto turístico .....	39
2.5.1. Políticas de preço .....	39
2.5.2. Yield Management (YM) .....	45
2.6. Infraestruturas de apoio ao turismo .....	46
2.7. Aspetos políticos, governamentais e legais .....	48

2.7.1 Instabilidade política .....	49
2.8. Sazonalidade no mercado turístico.....	49
2.8.1. Conceito e características da sazonalidade.....	49
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....	52
3.1. Problematização .....	52
3.2. Modelo analítico.....	53
3.3. Hipóteses de pesquisa.....	55
3.4. Estratégias metodológicas .....	55
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	61
4.1 Evolução do turismo em Moçambique e no PNAB .....	61
4.2. Caracterização do território em análise .....	63
4.2.1. Localização do arquipélago de Bazaruto.....	64
4.2.2. Clima.....	65
4.2.3. Uso do solo.....	66
4.2.5. Desenvolvimento da Comunidade local.....	67
4.3. Oferta Turística do Arquipélago de Bazaruto .....	68
4.3.1. Alojamento.....	69
4.3.2. Atividades recreativas .....	70
4.3.3. Vias de acesso e meios de transporte .....	72
4.4. Procura turística do PNAB .....	73
4.4.1. Perfil dos turistas do PNAB .....	73
4.4.1.1. Nacionalidade e fluxo de turistas que visita o PNAB .....	77
4.4.2. Acesso à informação e motivação para visitar o PNAB .....	79
4.4.3. Qualidade de serviço em relação ao preço e grau de satisfação.....	81
4.4.4. Sazonalidade turística no PNAB .....	84
4.5. Análise SWOT do PNAB.....	86
4.6. Estratégias de <i>marketing</i> para o combate a sazonalidade no PNAB .....	87
4.6.1. Políticas de preços .....	89
4.6.2. Marca e posicionamento do PNAB .....	90
4.7. Análise competitiva do PNAB .....	93
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	96
5.1. Principais conclusões da pesquisa.....	96
5.2. Limitações da investigação .....	99
5.3. Reflexões para investigação futura .....	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	101
ANEXOS.....	109
APÊNDICES.....	112



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1– Roteiro esquemático da dissertação .....	5
Figura 2 – Evolução das chegadas de turistas internacionais a Moçambique .....	11
Figura 3 – Elementos que compõem a oferta turística .....	12
Figura 4 – Elementos que compõem o produto turístico.....	14
Figura 5 – Mudanças que levaram ao <i>marketing</i> 3.0 .....	18
Figura 6 – Resumo do faseamento do <i>marketing</i> estratégico e operacional nas organizações ...	20
Figura 7 – The dynamic wheel of tourism stakeholders .....	21
Figura 8 – Old and New Tourism.....	23
Figura 9 – Princípios do sucesso da competitividade em viagens e turismo.....	24
Figura 10 – <i>Prisma de Kapferer (identidade da Marca)</i> .....	31
Figura 11 – Global forces shaping destination competitiveness: an onion skin taxonomy.....	32
Figura 12 – <i>Resumo das características dos destinos turísticos</i> .....	34
Figura 13 – <i>Aspetos determinantes da Competitividade</i> .....	35
Figura 14 – Evolução hipotética dos destinos turísticos .....	38
Figura 15 – Elementos influenciadores na determinação de preços.....	41
Figura 16 – Modelo de análise .....	54
Figura 17 – Etapas do procedimento metodológico .....	56
Figura 18 – Contribuição direta das viagens e turismo para o emprego em Moçambique .....	63
Figura 19 – Principais Ilhas do Arquipélago de Bazaruto.....	65
Figura 20 – Turistas inquiridos por Género .....	73
Figura 21 – Duração da estada dos turistas que visitam o PNAB .....	74
Figura 22 – Rendimento médio mensal dos inquiridos .....	76
Figura 23 – Cruzamento entre a renda mensal e a nacionalidade dos inquiridos.....	76
Figura 24 – Origem dos turistas inquiridos .....	78
Figura 25 – Fonte de informação para o acesso ao destino .....	80
Figura 26 – Motivação de viagem.....	81
Figura 27 – Cruzamento da motivação e renda mensal.....	81
Figura 28 – Qualidade de serviço em relação ao preço.....	82
Figura 29 – Avaliação da visita.....	82
Figura 30 – Cruzamento entre grau de satisfação e faixa etária.....	83
Figura 31 – Cruzamento entre grau de satisfação e renda mensal .....	84
Figura 32 – Entradas de turistas no PNAB (2013-2015).....	84
Figura 33 – Logótipo que representa a marca do PNAB.....	90

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Receitas turísticas mundiais, por regiões mundiais .....	6
Quadro 2 – Chegadas de turistas internacionais por regiões mundiais .....	10
Quadro 3 – Principais características do marketing 1.0, 2.0 e 3.0 .....	17
Quadro 4 – <i>Red ocean strategy and blue ocean strategy</i> .....	37
Quadro 5 – Definição das variáveis da pesquisa.....	58
Quadro 6 – Feedback dos turistas e operadores turísticos sobre o turismo em Moçambique .....	62
Quadro 7 – Oferta turística do PNAB .....	68
Quadro 8 – Capacidade de alojamento do PNAB .....	69
Quadro 9 – Atividades oferecidas pelos estabelecimentos hoteleiros do PNAB .....	70
Quadro 10 – Atividades realizadas e atividades propostas pelos turistas .....	71
Quadro 11 – Faixa etária dos inquiridos .....	74
Quadro 12 – Frequência da visita.....	75
Quadro 13 – Desejo de regressar ao destino .....	75
Quadro 14 – Nacionalidade de turistas que visitaram o PNAB em 2015 .....	77
Quadro 15 – Análise SWOT do PNAB.....	86

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Evolução do conceito de Marketing .....	109
Anexo 2 – Modelo de Inventário dos Recursos Turísticos.....	110

## ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Guião de entrevista para Administração do PNAB.....	112
Apêndice 2 – Guião de entrevista para os Estabelecimentos Hoteleirosdo Arquipélago de Bazaruto .....	114
Apêndice 3 – Guião de entrevista para os operadores de barcos e charters no Município de Vilanculos .....	116
Apêndice 4 – Guião de questionário dirigido aos turistas .....	117
Apêndice 5 – Entrada de turistas no PNAB (2013 a 2015).....	121
Apêndice 6 – Cruzamento entre atividades propostas e nacionalidade.....	122
Apêndice 7 – Cruzamento das variáveis faixa etária e atividades realizadas.....	123
Apêndice 8 – Cruzamento das variáveis residência e duração da estada .....	124
Apêndice 9 – Cruzamento das variáveis renda mensal e duração da estada .....	125
Apêndice 10 – Cruzamento entre as variáveis nacionalidade e renda mensal .....	126
Apêndice 11 – Nacionalidade dos turistas que se dirigem a &Beyond Benguerrua Island .....	127
Apêndice 12 – Nacionalidade de turistas que se dirigem ao Anantara Bazaruto Island Resort & Spa.....	127
Apêndice 13 – Cruzamento entre as variáveis Informação e Idade .....	128
Apêndice 14 – Cálculo da taxa de sazonalidade no PNAB.....	129

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APNAB – Administração do Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto

DPTURI – Direção Provincial de Turismo de Inhambane

DNFFB – Direção Nacional I de Floresta e Fauna bravia

DNAC – Direção Nacional de Áreas de Conservação

DNFFB – Direção Nacional de Floresta e Fauna Bravia

DNAC – Direção Nacional de Áreas de conservação

FIAS – *Foreign Investment Advisory Service*

LFFB – Lei de Floresta e Fauna Bravia

MITUR – Ministério do Turismo

OMT – Organização Mundial de Turismo

PNAB – Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto

PIB – Produto Interno Bruto

PUMR – Programa de Uso Múltiplo de Recursos

UWTO – *Word Tourism Barometer*

WTTC – *World Travel and Tourism Council*

WWF – *World Wide Fund for Nature*

YM – *Yield Management*

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

### 1.1. Enquadramento

Moçambique encontra-se numa posição privilegiada pela sua localização estratégica a nível da África Austral, onde se combina o turismo de sol e mar, ao longo da costa com praias tropicais, e uma importante e diversificada flora e fauna (Sumbana, 2008).

As ilhas do Arquipélago de Bazaruto são as que revelam maior atratividade a nível nacional e são consideradas como um dos destinos para turistas com maior rendimento, pois trata-se de um destino turístico rico em recursos naturais, caracterizados por uma excelência paisagística e variedade de recursos (MITUR, 2009).

A atividade turística é afetada negativamente por vários aspetos, tais como a insegurança do destino, as calamidades naturais, as crises internacionais, entre muitos outros, que influenciam direta ou indiretamente o desenvolvimento turístico dos destinos. Para além destes impactos negativos, torna-se relevante considerar a sazonalidade turística que tem afetado muitos dos destinos, como é o caso do Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto (PNAB), objeto de investigação desta dissertação.

A sazonalidade turística caracteriza-se por um período ou época do ano de maior ou menor concentração de turistas num determinado destino. O estudo deste fenómeno é de extrema importância para os destinos, pois através dos seus resultados pode-se elaborar um plano adequado de gestão dos fluxos turísticos, com vista a garantir que o destino e as respetivas unidades de alojamento recebam os turistas de uma forma disseminada ao longo de todo o ano. Portanto, o *marketing* estratégico será o instrumento que servirá de base para o desenho das estratégias adequadas para a redução da sazonalidade.

Para Toledo (1997, *apud* Valdés, 2003, *in* Lima *et al.*, 2015), o *marketing* estratégico é o conjunto de decisões que combinam harmoniosamente as dimensões funcionais, administrativas e filosóficas do *marketing*. Trata-se de uma postura de ação de gestão de um processo que, a partir da missão e do campo de ação da empresa, busca identificar os públicos que serão o foco central do esforço de *marketing*, e desenvolver um composto de *marketing* que garanta a adequação da oferta aos benefícios procurados por esse público, de modo a promover a rentabilidade do negócio a longo prazo e explorar as oportunidades de mercado pelo aproveitamento das vantagens competitivas.

A investigação será realizada no Arquipélago de Bazaruto, com vista a propor medidas para melhoria do *marketing* estratégico e que possam mitigar a sazonalidade. Para tal, o estudo será feito em três principais vertentes:

- *Promocional* – visto que o estabelecimento de estratégias para redução da sazonalidade permitirá um aumento dos fluxos turísticos no destino, e este só será atingido a partir de aplicação de medidas promocionais.
- *Organizacional Hoteleira* – a aplicação das estratégias que permitam reduzir os efeitos da sazonalidade exigirá dos estabelecimentos um bom sistema de gestão dos seus produtos e serviços.
- *Políticas de Turismo* – a aplicabilidade de parte das estratégias de gestão da sazonalidade, depende significativamente das políticas aplicadas no mercado em que os estabelecimentos se encontram a operar.

## 1.2. Relevância da temática

A atividade turística vem crescendo ao longo dos anos, podendo se observar também uma mudança no comportamento do turista, cada vez mais exigente. Perante esta situação os destinos turísticos têm-se empenhado fortemente na melhoria da qualidade dos seus produtos, de modo a superar a concorrência.

A nível da região da África Austral, Moçambique possui uma das melhores combinações de elementos de produtos turísticos, ligações vida selvagem, em estado muito natural, com sol e mar todo o ano, mistura cultural diversificada em harmonia com o legado histórico da humanidade e representativa dos cinco continentes (Sumbana, 2008).

Por outro lado, da avaliação que se faz da distribuição regional dos fluxos turísticos em 2010, África deteve cerca de 5% das correntes turísticas mundiais, enquanto em 1960 não ia além de 1,1% (Cunha, 2013), portanto, para além dos recursos naturais que África e em particular Moçambique possuem, é importante que se façam estudos sobre as estratégias de captação de mais turistas, pois este é um destino atualmente muito procurado pelos turistas.

Para que haja um desenvolvimento turístico sustentável dos destinos e da indústria turística será necessário que os Governos desenvolvam políticas com objetivo de criar

uma relação mais equilibrada entre o turismo e o ambiente (Middleton & Ehawkins, 1998, *in* Moutinho, 2000). Para tal, um dos aspetos a analisar é a necessidade de reconhecer que o ambiente natural, é considerado um dos principais produtos turísticos dos destinos.

O PNAB é uma área de conservação da biodiversidade marinha, onde se promove o uso racional dos recursos naturais e proteção de espécies, em particular o dugongo, tartarugas marinhas e os recifes de coral, e um turismo em benefício das gerações presentes e futuras (MITUR, 2009). A atividade turística do PNAB é caracterizada pela sazonalidade que é um período que se revela entre a baixa e alta estação turística causando um aumento populacional em determinadas áreas e em períodos específicos.

É neste âmbito que surge a necessidade de fazer uma pesquisa no sentido de perceber quais as estratégias de *marketing* atualmente usadas pelo destino para reduzir os efeitos da sazonalidade, uma vez que o mesmo é um dos principais destinos turísticos a nível nacional.

Por outro lado, com esta investigação, pretende-se também perceber o papel ou a intervenção do governo na divulgação do destino e na aplicação de políticas que facilitem o desenvolvimento do turismo no PNAB.

A conceção e aplicação de estratégias de *marketing* para redução da sazonalidade, permitirá aumentar os fluxos turísticos, proporcionará maior notoriedade ao destino, incrementará a comercialização de produtos e serviços turísticos por parte dos estabelecimentos hoteleiros, fomentará o desenvolvimento das comunidades locais circunvizinhas e o acréscimo do PIB nacional.

### **1.3. Objetivos da investigação**

O fenómeno da sazonalidade afeta a maioria dos destinos turísticos, no entanto para reduzir ou minimizar os efeitos deste fenómeno, foi determinado como principal objetivo do trabalho estabelecer estratégias que mitiguem a sazonalidade no PNAB, através do *marketing* estratégico.

Para alcançar o objetivo principal da investigação é necessário estabelecer um conjunto de objetivos específicos, no sentido de diagnosticar as causas da sazonalidade. Para tal, torna-se pertinente analisar a oferta existente e a procura atual e potencial do destino

PNAB, bem como o papel dos principais *stakeholders* no processo de desenvolvimento. Realizado o diagnóstico, será possível conceber as estratégias de *marketing* que mitiguem a sazonalidade no PNAB. Deste modo, identificam-se os seguintes objetivos específicos:

1. Indagar as causas da sazonalidade no Arquipélago de Bazaruto.
2. Analisar a oferta e a procura turística do PNAB.
3. Avaliar o papel dos principais *stakeholders* no processo de desenvolvimento do PNAB enquanto destino turístico.
4. Delinear medidas estratégicas de combate à sazonalidade.

#### **1.4. Organização da dissertação**

Considerando a pertinência da mitigação da sazonalidade das atividades turísticas no PNAB, levanta-se a seguinte questão de partida:

*Será que as ferramentas de marketing estratégico utilizadas no PNAB necessitam de ser revistas ou devem-se implementar outras para alcançar aquele desígnio?*

A pesquisa está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo introdutório delimita-se o tema em análise, a pertinência do desenvolvimento da pesquisa, a determinação dos objetivos da investigação e, por fim, a organização da dissertação.

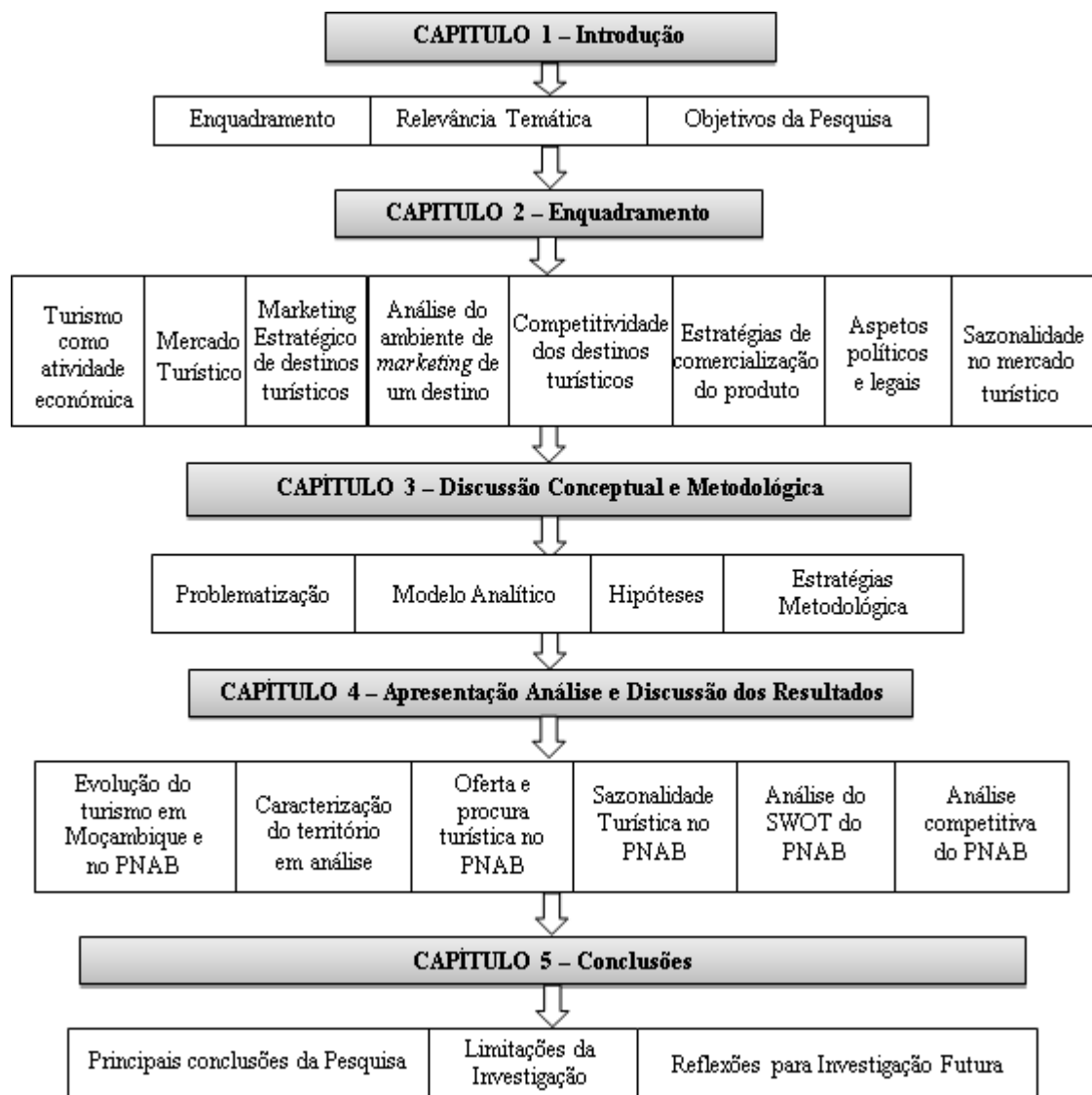
No segundo capítulo, realiza-se o enquadramento teórico, onde se buscou a abordagem de diversos autores sobre o tema em análise, cingindo-se mais no mercado turístico; *marketing* estratégico de destinos turísticos, influência dos aspetos políticos, governamentais e legais no desenvolvimento do turismo e a sazonalidade no mercado turístico.

O terceiro capítulo é referente a metodologia da investigação, efetua-se a problematização da pesquisa, de seguida, apresenta-se o modelo analítico da pesquisa; estabelecem-se as hipóteses de investigação a partir da análise suportada pelo respetivo modelo, no qual se realiza o resumo e a interligação das principais variáveis da pesquisa e, por fim, apresentam-se as estratégias metodológicas com o desígnio de apresentar os procedimentos utilizados para efetivar a pesquisa.



No quarto capítulo apresenta-se a análise dos resultados obtidos na investigação, onde se efetua a interligação entre as abordagens dos diversos autores utilizados no estudo e os resultados da pesquisa, para além do teste das hipóteses.

O quinto, e o último capítulo, expõem-se as conclusões e as recomendações da investigação, onde se faz a síntese dos resultados da pesquisa, as recomendações para o destino, relativas à aplicação do *marketing* estratégico para o combate à sazonalidade, e as reflexões para investigações futuras. O esquema apresentado na figura 1 faz a síntese do roteiro a seguir na dissertação.



**Figura 1– Roteiro esquemático da dissertação**

Fonte: elaboração própria

## CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. Turismo como atividade económica

Para abordar o turismo como uma atividade económica, é importante definir o conceito do turismo, embora não seja fácil encontrar uma construção única do mesmo devido ao facto do fenómeno turístico ser constituído por uma complexidade de atividades.

Para a OMT (2001, p. 38), o “turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras”.

Hunziker & Krapf (1942, *in* Beni, 2002, p. 36), definem turismo como “a soma dos fenómenos e das relações resultantes da viagem e da permanência de não residentes, na medida em que não leva à residência permanente e não está relacionada a nenhuma atividade remunerada”.

Estas definições são unânimes ao englobar alguns elementos como a deslocação fora da residência habitual, a atividade não remunerada ou lucrativa e o facto de a atividade ter que ser exercida por um período inferior a um ano.

De acordo com Cunha (2013, p. 142), a evolução das receitas turísticas internacionais revela uma evolução sempre crescente, contudo, a Europa sempre foi e continua a ser a principal região turística mundial em termos de receção e emissão de turistas, porque foi a região que sempre reconheceu ao turismo uma importante função económica, cultural e social relativamente a outras regiões. Apesar deste posicionamento, a participação da Europa em receitas turísticas tem vindo a decrescer de 1990 a 2014 (Quadro 1). Com efeito, no passado a Europa e as Américas eram as regiões com maior participação de receitas a nível mundial, mas, ao longo do tempo, estas foram ultrapassadas pela Ásia e Pacífico, permitindo que, atualmente, esta região se posicione na segunda posição, antecedida pela Europa que continua a liderar (Cunha, 2013).

**Quadro 1 – Receitas turísticas mundiais, por regiões mundiais**

Unidade: milhões

Regiões	1990	1995	2000	2005	2010	2012	2013	2014
Europa	261,5	304,7	386,4	453,0	488,9	534,4	566,4	581,8
Ásia e Pacífico	55,8	82,1	110,3	154,0	205,4	533,5	249,8	263,3
Américas	92,8	109,1	128,2	133,3	150,1	162,7	167,5	181,0
África	14,7	18,7	26,2	34,8	49,5	52,9	54,4	55,7
Médio Oriente	9,6	12,7	22,4	33,7	54,7	51,7	48,4	51,1

Fonte: elaboração própria, com base em dados da UNWTO (2014, p.4) e UNWTO (2015, p.4)

É importante realçar que a maior parte das chegadas internacionais na Europa, América e Ásia têm como principais mercados emissores a própria região, enquanto a África e o Médio Oriente são significativamente mais dependentes de mercados emissores de fora da sua região como sejam o mercado europeu.

A África subsaariana, passou por uma experiência crescente do turismo. As chegadas internacionais cresceram de 1,5%, em 1970, para 4,5%, em 2003, o que representou um significativo crescimento e as estimativas para 2020 apontam para a manutenção desta tendência crescente, aumentando a participação de África para 5% do total das chegadas internacionais (FIAS, 2006, p. 12).

## **2.2. Mercado turístico**

Neste subcapítulo, far-se-á uma abordagem sobre a procura e a oferta turística, incluindo as variações destes dois elementos dentro do mercado turístico.

### **2.2.1. Procura turística**

As definições da procura variam de acordo com as perspetivas do autor sobre o tema a pesquisar, para os economistas a procura é a relação da quantidade de qualquer produto ou serviço que as pessoas queiram e possam comprar por cada preço específico, num conjunto de preços possíveis, durante um dado período de tempo; os psicólogos consideram a procura do ponto de vista da motivação e do comportamento (Cooper *et al.*, 2001, p. 56), e os geógrafos definem a procura como sendo “o número total de pessoas que viajam ou gostariam de viajar, para utilizar instalações ou serviços turísticos em lugares afastados de seus locais de residência e de trabalho” (Mathieson & Wall, 1982, *in* Cooper *et al.*, 2001, p. 56).

Montejano (2001, p. 11), define a procura turística como o “(...) conjunto de turistas que, de forma individual ou coletiva, estão motivados por uma série de produtos e serviços turísticos com o objetivo de satisfazer suas necessidades de descanso, recreação, entretenimento e cultura em seu período de férias”.

Por seu turno, Ignara (2003), considera que o crescimento da procura se deve, em parte, ao aumento da renda *per capita* da população dos países desenvolvidos, ao desenvolvimento do transporte, principalmente aéreo, à evolução das comunicações, em

particular a Internet, à globalização da economia e ao crescimento do tempo livre das populações.

Para uma melhor perceção das características da procura, recorre-se a Cooper *et al.* (2001, p. 56), onde os autores apresentam alguns componentes principais que a constituem:

- Procura real ou efetiva – é o número de participantes do turismo ou aqueles que estão viajando, ou seja, turistas de facto. Este é o componente mais fácil e comumente medido e a maior parte das estatísticas referem-se à procura efetiva.
- Procura reprimida – é a formada por aquela parcela da população que não viaja por alguma razão. A procura reprimida pode ser dividida em potencial e protelada.
- *Procura potencial* – refere-se àqueles que viajarão em alguma data futura, se passarem por alguma mudança nas circunstâncias de suas vidas.
- *Procura protelada* – é a procura adiada por causa de um problema no âmbito da oferta, como por exemplo a falta de capacidade de hospedagem, as condições meteorológicas desfavoráveis ou ainda as atividades terroristas.
- Sem-procura – são aqueles que simplesmente não desejam viajar ou não têm as condições para o efeito.

Em relação aos fatores que afetam a procura, Beni (2002) agrupa-os em quatro principais: de ordem socioeconómica (rendimento do consumidor, preços da procura e demografia); de ordem psicológica; específicos de cada destino turístico; e os que ligam países emissores a países recetores.

Cunha (2013), por seu lado, acrescenta a estes fatores os seguintes: *técnicos*, que incluem os meios e os processos técnicos e tecnológicos que facilitam a deslocação ou permitem a realização de viagens; *aleatórios*, que são variáveis imprescindíveis ou ocasionais que afetam o comportamento dos consumidores influenciando a procura turística e que derivam de várias circunstâncias (e.g. naturais, políticas e sociais); e *psicossociológicos*, que incluem os fatores sociais, pessoais e culturais, estes últimos, também referenciados por Beni (2002).

Os fatores da procura anteriormente referenciados estão de certa forma relacionados com os fatores que concorrem para a competitividade dos destinos turísticos, sendo o preço um dos aspetos mais importantes na decisão sobre a escolha de um determinado destino. De facto, Ignara (2003, p. 33-34) sustenta este aspeto, afirmando que a variação da procura de um produto turístico é inversamente proporcional à variação de seu preço (havendo redução de preço de um produto haverá variação da procura; por outro lado, se o preço aumentar haverá tendência da procura diminuir). No entanto é importante realçar que os fatores não funcionam isoladamente. Assim, mesmo que o preço diminua é possível que a procura não aumente em razão de outros fatores que podem fazer pressão em direção contrária (e.g. condições climáticas adversas).

Portanto, para a conceção de um plano de desenvolvimento de um destino turístico é importante tomar-se em consideração as seguintes características da procura:

- Elasticidade – refere-se à flutuação do volume da procura por conta das condições de competitividade, condições financeiras ou económicas do mercado (Domingos, 2012, p. 17).
- Sazonalidade – é o “desequilíbrio temporal no fenómeno turístico, que pode ser expresso em termos das dimensões de elementos como o número de visitantes, despesas dos visitantes, transportes aéreos e outras formas de transporte, emprego e acesso às atrações” Butler (2001, p. 5, *in* Firmino, 2007, p. 71).
- Sensibilidade – relaciona-se com as incertezas que o turismo tem, fazendo com que qualquer instabilidade expressiva em relação à procura ou à oferta condicione o desequilíbrio do mercado (Domingos, 2012, p. 17).

No que se refere ao turismo internacional, a procura turística não se reparte igualmente pelas diversas regiões do mundo. Algumas mostram uma grande capacidade de atração das correntes turísticas em relação às outras (Cunha, 2013).

Entre 1980 e 2000, o número de chegadas de turistas à Ásia e Pacífico quase quintuplicou, o mesmo se registou em relação a África, enquanto na Europa e nas Américas apenas duplicou (Cunha, 2013, p. 142). O quadro 2 mostra a evolução de chegadas de turistas internacionais, entre 2008 e 2015, nas grandes regiões mundiais, sendo possível destacar que África revelou uma evolução positiva média de 5,2% no período de 2005 a 2014, contrariamente à Europa e às américas, cuja média (2,8% e 3,5%, respetivamente) ficou abaixo da média mundial (3,8%).

**Quadro 2 – Chegadas de turistas internacionais por regiões mundiais**

Unidade: %

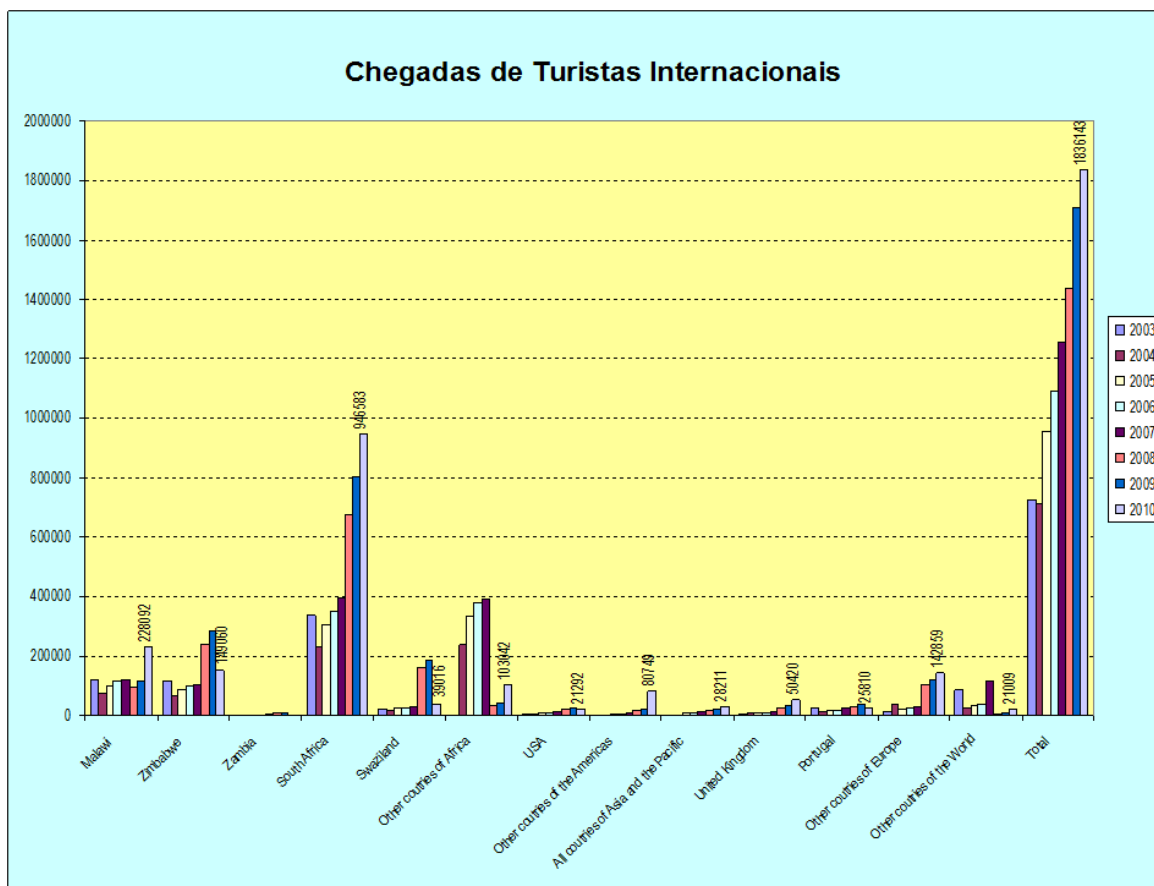
<b>Região do Mundo</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Média por Ano 2005-2014</b>
Europa	0,3	-5,1	3,1	6,4	3,9	4,8	2,4	5,0	2,8
Ásia e Pacífico	1,1	-1,6	13,2	6,2	7,1	6,9	5,8	4,8	6,2
Américas	2,7	-4,7	6,3	3,6	4,5	3,1	8,5	4,9	3,5
África	2,9	2,5	11,4	-0,7	4,6	4,4	0,3	-3,3	5,2
Médio Oriente	20,0	-5,4	13,1	-9,6	2,2	-2,9	6,7	3,1	5,0
<b>Mundo</b>	<b>1,9</b>	<b>-4,0</b>	<b>6,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,2</b>	<b>4,4</b>	<b>3,8</b>

Fonte: UNWTO (2016, p. 4)

A Europa continua a ser a região com maior fluxo turístico mundial, seguindo-se a Ásia e Pacífico. A África e o Médio Oriente, apesar de registarem os menores fluxos mundiais, traduzem uma tendência crescente na preferência dos turistas por estes destinos. É importante que estas regiões comecem a olhar para o turismo como uma atividade promissora para o crescimento dos seus destinos.

No caso específico de Moçambique, de 2003 a 2009, verificou-se um crescimento significativo em relação às chegadas internacionais de turistas e a África do Sul liderou este grupo de chegadas. Está evidente que o principal mercado emissor de turistas para o país neste intervalo de tempo foi o continente Africano e com uma certa participação do continente Europeu.

É importante que Moçambique direcione de forma agressiva as suas ações de *marketing* para mercados internacionais, de modo a criar um posicionamento internacional do turismo e aumentar a procura turística. A figura seguinte mostra a evolução de chegadas de turistas a Moçambique no período de 2003 a 2009.



**Figura 2 – Evolução das chegadas de turistas internacionais a Moçambique**

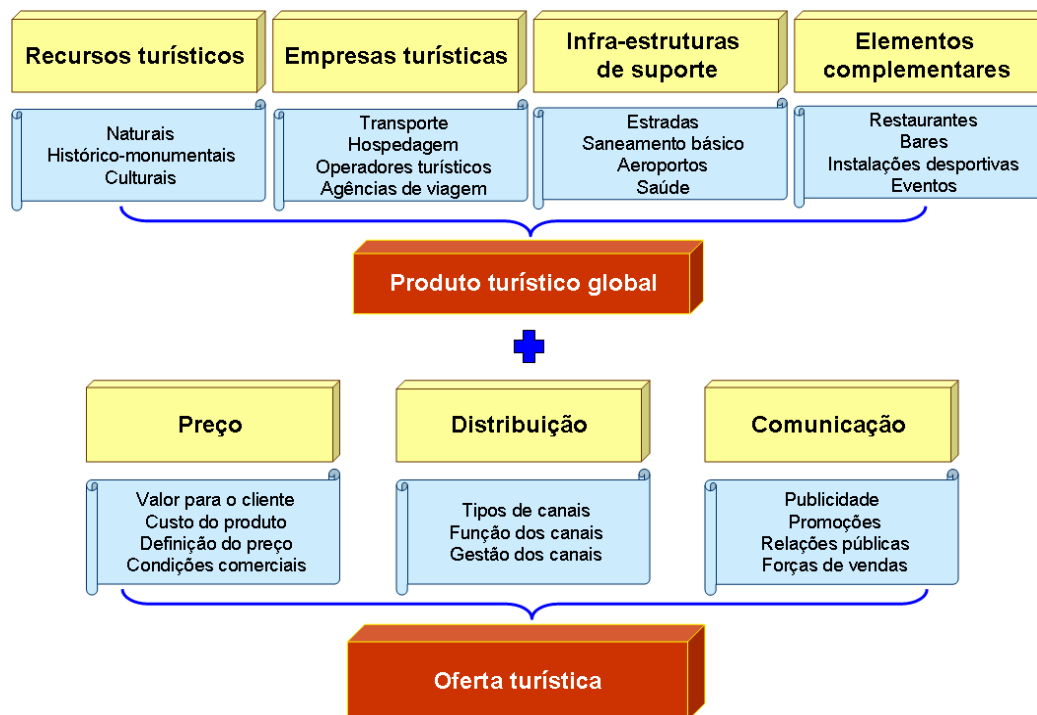
Fonte: Reis (2011), a partir dos dados da OMT

### 2.2.2. Oferta turística

Oferta turística é constituída pela agregação de produtos turísticos e serviços colocados à disposição dos turistas e visitantes que os adquirem ou consomem durante a estada ou permanência num determinado destino (OMT, 2001, Ruschmann, 2004). Os bens e serviços da oferta turística são agrupados em duas categorias de oferta: as *atrações* que são os recursos naturais, socioculturais e tecnológicos, também chamados de oferta diferencial e os *equipamentos e serviços* (ou facilidades), que correspondem aos alojamentos e aos serviços de alimentação, de entretenimentos, de transporte para a localidade e dentro dela (Ruschmann, 2004).

A oferta turística, é sempre constituída por um número mínimo de componentes sem os quais não poderá satisfazer a procura, sendo composta pelos recursos turísticos (naturais ou criados pelo Homem), que constituem a componente fundamental da oferta, as infraestruturas, os equipamentos, as acessibilidade e os transportes, e a hospitalidade e o acolhimento (Cunha, 2013). Portanto, as atrações naturais e serviços são fatores que

diferenciam o produto turístico, representando-se em único fenómeno (Mota, 2001). A quantidade da oferta, variedade e qualidade variam de acordo com o tipo de turismo da localidade – influenciado por seu posicionamento geográfico e pela categoria e intensidade dos fluxos turísticos (Ruschmann, 2004). A Figura 3 apresenta, de forma genérica, os principais elementos que compõem a oferta turística de um destino.



**Figura 3 – Elementos que compõem a oferta turística**

Fonte: Balanzá e Nadal (2003, p. 74-75), adaptação de Reis (2011, p. 19).

A estruturação da oferta turística é um fator imprescindível para atenuar os desequilíbrios entre a oferta e a procura. O uso de pacotes turísticos é um fator relevante na competitividade de um destino, pois atinge diferentes segmentos de mercado independentemente da distância que separa a oferta da procura e serve também para atenuar a sazonalidade e alcançar nichos de mercado que contribuam para aumentar a produtividade do sistema turístico (Petrochi, 2009). Portanto, as empresas de turismo têm um papel importante na produção de qualquer espécie de prestação de serviços para à satisfação das necessidades dos turistas (Mota, 2001).

Para responder à procura turística, no âmbito da produção de bens e serviços é importante observar uma série de características da oferta turística, que são seguidamente apresentadas, de acordo com Cunha (2013, p. 163) e Beni (2002):



- *A intangibilidade*: os produtos turísticos são imateriais apenas podendo ser observados e experimentados no ato do consumo, logo sem possibilidade de ser testados nem observados antes da decisão de compra.
- *Os bens produzidos não poderem ser armazenados (perecibilidade)*: todos os bens e serviços turísticos são produzidos para o momento em que são consumidos, não podendo ser armazenados para momento posterior.
- *Simultaneidade da produção e do consumo (inseparabilidade)*: a produção e o consumo ocorrem no mesmo local e ao mesmo tempo, o que tem como consequência que só há produção turística quando há consumo.
- *Oferta turística imóvel*: não há possibilidade de deslocar a oferta turística para outro local.
- *O produto turístico é um compósito*: uma vez que qualquer viagem comporta um conjunto mínimo de bens e serviços (transporte, alojamento, alimentação, etc.).

Estas características permitem, por um lado, que o visitante se desloque até ao destino para poder usufruir da oferta e, por outro, exige um maior esforço dos destinos em tentar diversificar os seus produtos para poder atrair clientes em qualquer época do ano, pois o seu consumo é dependente da presença do cliente.

### **2.2.3. Produto turístico**

De acordo com Kotler (1997, *in* Evans, Campbell & Stonehouse, 2003, p. 136), um produto é “qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Inclui objetos, serviços, pessoas, lugares, organizações e ideias”.

Ignara (2003, p. 50), afirma que “a oferta turística é constituída por um conjunto de elementos que conformam o produto turístico, os quais, isoladamente, possuem pouco valor turístico (ou nenhum) ou tem utilidade para outras atividades que não seja o próprio turismo, mas, se agrupados, podem compor o que se denomina produto turístico”.

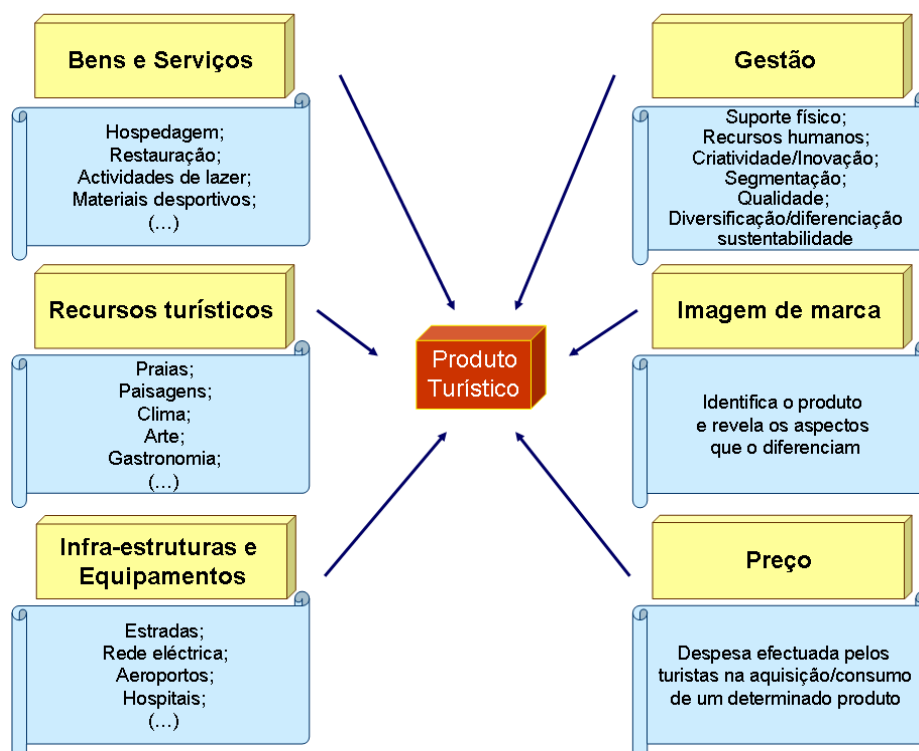
Contudo, para que se faça uma análise mais aprofundada do conceito de produto turístico, é importante analisar a perceção que o turista tem em relação ao mesmo. Em conformidade com Medlik e Middleton (1973, *in* Middleton & Clarke, 2001, p. 132),

“para o turista, o produto engloba toda a experiência – desde o momento em que ele sai de casa até o momento em que ele volta”. Desta forma, o produto turístico não é apenas constituído por exemplo pela praia (que pode ser considerado como principal produto), mais também por todos os outros componentes que complementam o uso do principal produto, como as infraestruturas e equipamentos, a acessibilidade, os serviços complementares, entre outros.

Valls (1996, *in* Ignara, 2003, p. 50), apresenta o conceito de produto turístico de forma abrangente, considerando que:

*se presenta como um conglomerado, uma amalgama, uma constelación de elementos tangibles e intangibles em particular. Entre los elementos tangibles se hallan los bienes, los recursos, las infraestructuras y los equipamientos; entre los intangibles, se cuentan los servicios, la gestión, la imagen de marca y el precio.*

A partir das definições referidas, pode-se considerar que o produto turístico é constituído por seis elementos como ilustra a Figura 4.



**Figura 4 – Elementos que compõem o produto turístico**

Fonte: Valls (1996: 198-217) e Balanzá e Nadal (2003: 149-151); adaptação de Reis (2011, p. 28).

A análise dos elementos do produto turístico apresentados na figura anterior é muito importante para o crescimento dos destinos turísticos, pois “(...) tornam a experiência do turista agradável, e determinam em grande parte a opção dos consumidores e influenciam as motivações de compradores potencias” (Middleton & Clarke, 2001, p. 134).

Estes elementos interagem entre si. Os bens e serviços e os recursos turísticos permitem aos visitantes permanecer em determinado destino e aproveitar e participar nas atrações, Por seu turno, as infraestruturas e equipamentos são um fator fundamental para a determinação do preço dos destinos turísticos. O preço altera de acordo com qualidade das instalações e serviços usados, o período do ano, atividades desenvolvidas, taxa de câmbio, meio de transporte, entre outros aspetos (Middleton & Clarke, 2001).

### **2.3. Influência das mudanças do perfil do turista no desenvolvimento do produto turístico**

O mercado turístico está em constante mudança. Várias tendências podem ser identificadas, como sejam: o crescente nível de especialização da procura e da oferta; a procura do bem-estar físico, com o desenvolvimento da procura/oferta de produtos *wellness*, e psicológico (e.g. retiros de yoga); a procura da complementaridade que se verifica em todas as opções de viagens; o aumento das viagens “*tailor-made*” facilitadas pelo conhecimento do consumidor e a facilidade dada pela Internet de comprar serviços diversos e compor o próprio “*package*”; a procura do autêntico e a recusa do artificial, que levam ao desenvolvimento de novos destinos e produtos; e o novo luxo, conceito que tem vindo a mudar. Com efeito, luxo, mais do que usufruir de uma limusina, um hotel de 5<sup>☆</sup> ou um restaurante sofisticado, é o acesso a algo que é único e exclusivo. Existe, igualmente, uma procura crescente de experiências que representem para os turistas uma possibilidade de aumentar e expandir os seus conhecimentos (Carvão, 2009).

Perante esta situação, as empresas que possuem um único produto ou serviço, encontram-se mais vulneráveis à concorrência de situações suscetíveis de comprometer o seu futuro devido à inadequação do produto ou pelo facto de surgirem mais empresas com ofertas mais sugestivas para a procura turística (Quintas, 2006).

Para Mateus *et al.* (2009), estas tendências observadas ao nível da procura e da oferta conduzem à emergência e desenvolvimento de diversos segmentos turísticos (em resposta a novas motivações), o que se reflete atualmente num leque muito mais variado em termos de oferta, e esta procura mais diversificada permite contrariar a forte sazonalidade que tradicionalmente marcava o turismo, obtendo-se níveis de eficiência superiores.

Para tal, algumas empresas hoteleiras optam por diversificar as atividades a que se dedicam, as quais poderão ser complementares (incluindo a ligação a companhias aéreas, empresas de autocarros, agências de viagens, etc.) ou inteiramente diferentes e sem nenhuma relação direta com a atividade principal (Quintas, 2006, p. 862).

Portanto, para que as empresas hoteleiras respondam às expectativas do cliente atual devem desenhar os seus produtos ou serviços tomando em consideração os segmentos de produtos/mercados que têm vindo a registar uma importância crescente. Estes são, segundo Mateus *et al.* (2009), o turismo sénior, de saúde, júnior, de eventos, de negócios, urbano, *city-break* religioso.

#### **2.4. Marketing estratégico de destinos turísticos**

O conceito de *marketing* tem vindo a ser discutido há vários anos, ao longo dos quais tem sido sujeito a alterações que refletem a sua evolução e o acompanhamento das transformações dos consumidores.

Kotler e Armstrong (2007, p. 4) definem *marketing* como sendo um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valores com os outros.

Tocquer e Zins (1999, p. 13) aprofundam o conceito de *marketing turístico*, definindo-o como “um processo no qual a estrutura da procura turística é antecipada e satisfeita através da conceção de um produto ou serviço, a distribuição física, a fixação de um valor de troca, a comunicação entre a organização e o seu mercado, no interesse máximo da empresa e dos consumidores”.

Numa abordagem hoteleira, o *marketing* consiste em “(...) juntar vendedores e compradores, permitindo aos hotéis interessar os canais de distribuição e atrair os

clientes visados pela sua oferta e, além disso, fazer com que estes voltem a utilizar seus produtos e serviços, no futuro” (Quintas, 2006, p. 749).

O conceito de *marketing* não é estático, foi evoluindo ao longo dos tempos (Anexo 1), devido às mudanças constantes nas características do consumidor e do mercado, tendo passado por três principais fases distintas, como mostra o quadro seguinte.

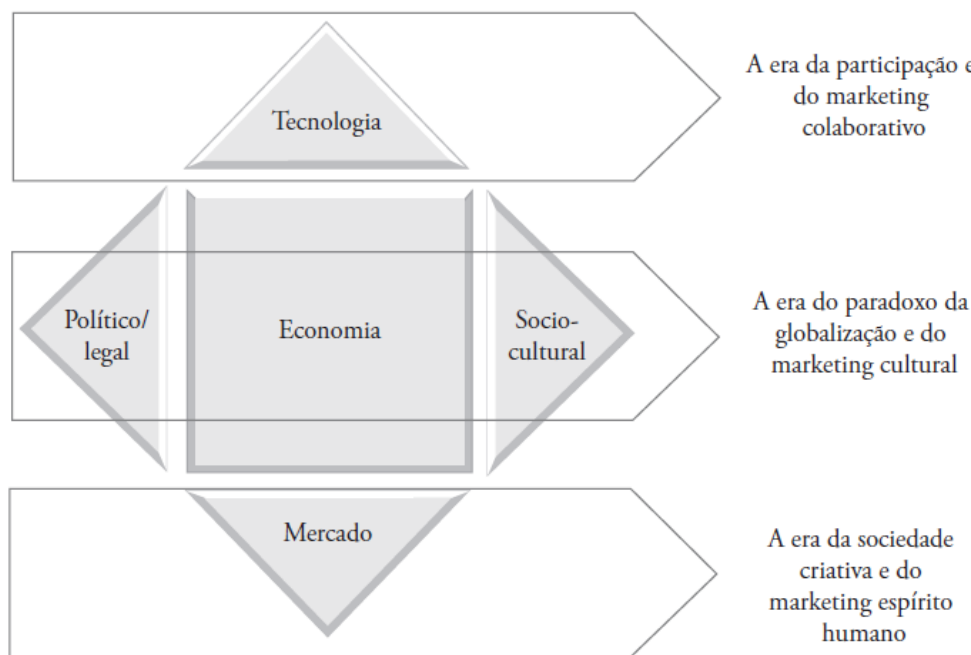
**Quadro 3 – Principais características do marketing 1.0, 2.0 e 3.0**

	<b>Mark 1.0</b> Centrado no Produto	<b>Mark 2.0</b> Orientado para o Consumidor	<b>Mark 3.0</b> Direcionado para os valores
<b>Objetivo</b>	Vender produtos	Satisfazer e reter consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
<b>Forças propulsoras</b>	Revolução industrial	Tecnologia da informação	Nova onda da tecnologia
<b>Como as empresas vêm o mercado</b>	Consumidor de massa, necessidades tangíveis	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
<b>Conceito de marketing</b>	Desenvolvimento do produto	Diferenciação	Valores
<b>Diretrizes de marketing das empresas</b>	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores
<b>Proposta de valor</b>	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
<b>Interação com consumidores</b>	Transação bens/serviços x dinheiro	Relacionamento um- para-um	Colaboração de um para muitos

Fonte: Kotler (2010, p. 6, in Gomes & Kury, 2013, p. 5)

As fases apresentadas no quadro anterior fundamentam claramente as mudanças ocorridas no conceito de *marketing*, portanto, “ao longo dos últimos 60 anos, o *marketing* deixou de ser apenas centrado no produto, evidenciando somente os aspetos tangíveis – o que é denominado *Marketing 1.0* – e passou a ser centrado no consumidor e em suas satisfações também emocionais – o chamado *Marketing 2.0*” (Gomes & Kury, 2013, p. 2). O *Marketing 3.0* “é a fase na qual as empresas mudam da abordagem centrada no consumidor para a abordagem centrada no ser humano, e na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa” (Kotler, 1996, in Gomes & Kury, 2013, p. 2).

Os principais motivos que levaram às transformações do conceito do *marketing 1.0* para o *marketing 3.0* são esquematizados na figura 5.



**Figura 5 – Mudanças que levaram ao marketing 3.0**

Fonte: Kotler *et al.* (2010, p. 23).

Para a decisão das suas estratégias, o *marketing* passou a basear-se nas características do ambiente onde se encontra envolvido, nomeadamente nos recursos tecnológicos, nas características do ambiente político legal, da economia e do ambiente sociocultural e, por fim, nas especificidades do mercado onde se encontra inserido.

Feita abordagem sobre o conceito de *marketing*, é também importante discutir sobre o *marketing* estratégico, estratégias de *marketing* e a respetiva aplicabilidade.

Drucker (1994, *in* Ceribeli, Prado & Merlo, 2010, p. 82) define estratégia como uma “perspectiva ou maneira pela qual a empresa exprime sua missão e visão, seus objetivos, sua relação com o mercado, com seus recursos, com a criatividade, com o lucro, a formação pessoal e a responsabilidade social”.

Na área de *marketing*, Gabriel (2010, p. 36), define a estratégia como sendo “a forma como os recursos serão alocados para se atingir um determinado objetivo de *marketing*.”

Por seu turno, Lambin (2000, *in* Lima *et al.*, 2015, p. 4), considera que *marketing* estratégico “apoia-se no estudo das necessidades dos clientes e das organizações, sendo que a sua função principal é conduzir a um crescimento de mercado e identificar os principais segmentos e produtos a oferecer de modo a satisfazer ambas necessidades”.

A essência do desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* para uma empresa é assegurar que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo, no mercado em que opera, não apenas atualmente como também no futuro previsível (Saunders & Hooley, 1996, *in* Lima *et al.*, 2015, p. 4). Portanto, para construir as estratégias de *marketing*, o instrumento usado para o efeito é o plano de *marketing*, que é “a ferramenta que permite montar as estratégias de *marketing*” (Gabriel, 2010, p. 36) e essas estratégias são sempre desenvolvidas com os 4 Ps do *marketing* – produto, preço, distribuição e comunicação (Lindon *et al.*, 2004)

Por outro lado, para que os empreendimentos hoteleiros influenciem as suas atitudes competitivas devem orientar as ações de *marketing*, segundo Quintas (2006, p. 750), em *função do produto* (que consiste em respeitar as especificações técnicas e as regras essenciais de serviço, a fim de garantir a qualidade das prestações oferecidas aos clientes), em *função do mercado* (este conceito competitivo tem por base a necessidade de conhecer e compreender os desejos e necessidades dos clientes), em *função das vendas* (as empresas hoteleiras considerem neste conceito de *marketing*, que os consumidores não mostram grande disposição para tomar decisões de compra, tornando-se necessário, por isso, levar a cabo uma persistente e eficaz ação de vendas), em *função das preocupações sociais* (é baseada nas especiais preocupações da população respeitantes a questões de ordem social) e, por fim, a orientação em *função das necessidades emergentes* (consiste em identificar os aspetos que os compradores sejam suscetíveis de valorizar, mas, porque nunca experimentaram não reclamam).

Das abordagens apresentadas reitera-se a diferença entre o *marketing* estratégico e o *marketing* operacional.

“(…) O primeiro está relacionado com todas as funções que precedem a produção (estudo de mercado, seleção dos mercados-alvo, conceção do produto, fixação do preço, escolha dos canais de distribuição e elaboração da estratégia de comunicação e de promoção). Por outro lado, o *marketing* operacional está relacionado com todas as ações que se desenrolam após a produção (campanhas de publicidade e de promoção, papel dos vendedores, distribuição e serviço pós-venda)” Lendrevie *et al.*, 1996, *in* Pacheco, 2011, p. 7).

É importante ressaltar que para “elaborar um plano de *marketing*, precisamos ainda de conhecer mais alguns conceitos de *marketing* relacionados com a análise e o planeamento estratégico – a Matriz SWOT, o posicionamento e o composto de

*marketing*” (Gabriel, 2010, p. 36). A figura seguinte faz um resumo claro das principais fases do *marketing* estratégico e do *marketing* operacional.

Marketing estratégico (médio e longo prazo)	Determinação do mercado de referência	Planeamento estratégico de marketing	Fase analítica	Análise do ambiente externo e interno
	Avaliação da procura; ambiente socioeconómico; ciclo de vida			Análise SWOT e diagnóstico
	Análise da concorrência		Fase estratégica	Definição e descrição das estratégias (liderança de custos, segmentação, posicionamento, diferenciação e outras)
Marketing Operacional (anual)	Pesquisa de marketing		Definição do mercado-alvo	Operacionalização dos 4 P's – produto, preço, promoção e comercialização; objetivos e tática
			Fase operacional	
	Plano de marketing (optimização dos recursos disponíveis na empresa para potenciar as vantagens competitivas)		Fase de orçamento	Elaboração do orçamento
			Fase de controlo e monitorização	Definição dos responsáveis e análise de desvios

**Figura 6 – Resumo do faseamento do *marketing* estratégico e operacional nas organizações**

Fonte: Silva (2009, p. 87)

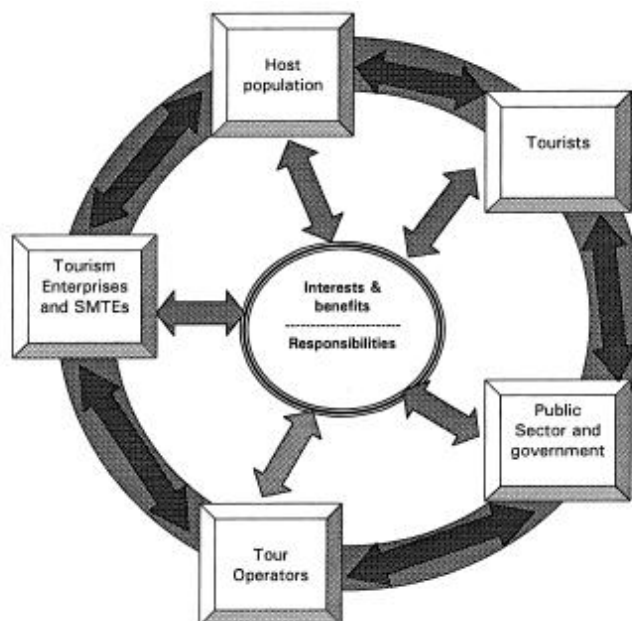
É importante referir que apenas os elementos do *marketing* estratégico apresentados na figura anterior é que serão usados como base de análise para a presente pesquisa.

#### 2.4.1. Propostas de estratégias de *marketing* para destinos turísticos

A gestão e *marketing* de destinos turísticos é um desafio para os destinos, devido a complexidade de elementos interessados no desenvolvimento e produção de produtos turísticos.

Os destinos representam a série de interesses tanto pessoais, assim como profissionais de todos seus intervenientes, razão pela qual, gerir os conflituosos interesses dos beneficiários tornam o processo do controlo e comercialização dos destinos extremamente desafiante, por essa razão, estratégias e ações devem ter em consideração os desejos de todos os interessados (Buhalis, 2000, p. 98). A figura seguinte representa os principais intervenientes no processo de criação de uma experiência turística num determinado destino.





**Figura 7 – The dynamic wheel of tourism stakeholders**

Fonte: Buhalis (2000, p. 99) adaptado de Buhalis e Fletcher (1995)

A população residente, os empresários e investidores, os turistas, os operadores turísticos, e o sector público e a respetiva governância têm responsabilidade de traçar estratégias conjuntas para desenvolver o destino, de modo a trazer benefícios comuns.

Para melhorar a gestão dos destinos turísticos, Evans, Campbell & Stonehouse (2003), apresentam três modelos de estratégias de *marketing* de destinos turísticos: estratégia genérica de Porter (1980), estratégia de diferenciação do destino de Gilbert (1984; 1990) e estratégia de especialização flexível de Poon (1989; 1993).

#### 2.4.1.1. Estratégia genérica de Porter

Porter (1980, *in* Evans, Campbell & Stonehouse, 2003) propõe três principais sub-estratégias: diferenciação de produtos e serviços; *costleadership* e a estratégia de foco.

A estratégia de *diferenciação de produtos e serviços*, consiste em oferecer produtos ou serviços diferentes e/ou superiores aos seus concorrentes, através do *design*, tecnologia, desempenho, etc.; por ter acesso a canais de distribuição superiores; através da criação de uma marca forte através do *design*, a inovação, a publicidade, programas de *frequent guest*, entre outros (Porter 1980, *in* Evans, Campbell & Stonehouse, 2003).

A segunda é *costleadership*, onde as “organizações devem minimizar os seus custos com base na produção em massa e um controle rigoroso de custos do principal negócio da organização” (Porter 1980, *in* Evans, Campbell & Stonehouse, 2003, p. 212).

Com uma estratégia de *costleadership*, a ideia é ganhar uma vantagem competitiva através da obtenção de uma vantagem de custo, ou seja, deve-se reduzir os custos tanto quanto possível pois, vai dar a empresa uma vantagem sobre seus concorrentes e também sobre os seus fornecedores e clientes (Cunill, 2006).

A terceira estratégia é o *foco* onde a empresa se destaca num segmento de mercado específico, identificando um grupo particular de clientes com base na idade, classe social, e outras características demográficas. Esta estratégia permite especialização e melhor conhecimento do mercado que se pretende atingir; necessita de poucos investimentos em recursos, comparada às estratégias direcionadas a todos os mercados (Porter 1980, *in* Evans, Campbell & Stonehouse, 2003, p. 217).

#### **2.4.1.2. Estratégia de Gilbert**

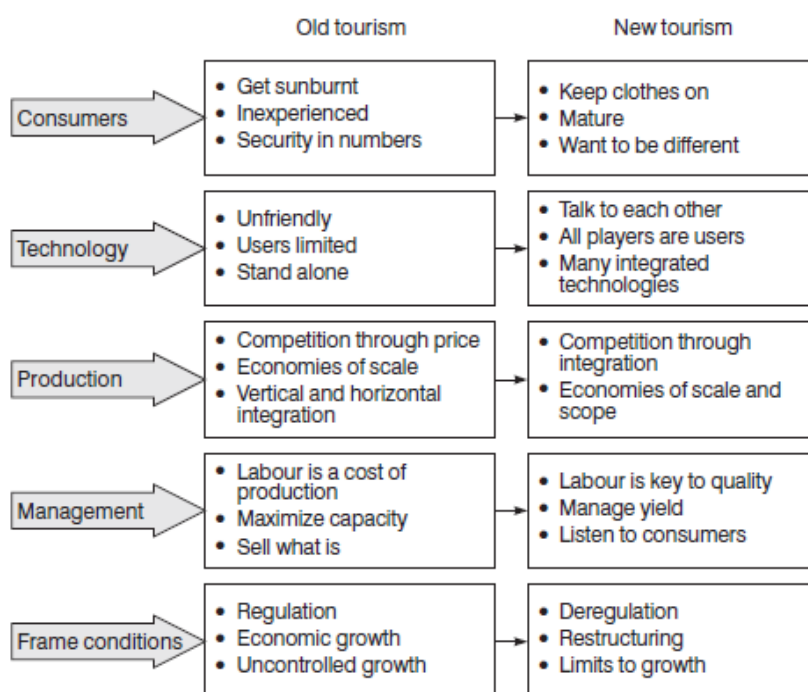
A estratégia introduzida por Gilbert (1984,1990, *in* Evans, Campbell & Stonehouse, 2003), argumenta que destinos podem ser classificados em destinos *status* e *commodity*. Os destinos *status* alcançam a procura intencional como resultado dos únicos atributos do produto percebidos pelo mercado de turismo. Estes atributos únicos podem ser verdadeiros ou simplesmente um conjunto de associações e, assim, um destino é considerado insubstituível, o que aumenta a fidelidade dos consumidores e a disposição para pagar pelos produtos deste mesmo destino.

No caso *commodity*, os destinos são substituíveis. São muito sensíveis aos preços e a mudanças económicas, porquanto os consumidores têm uma baixa percepção de quaisquer benefícios exclusivos ou atributos e baseiam a sua decisão de visitar a área apenas pelo preço. Em qualquer dos casos, o modelo contribui claramente para o *marketing* turístico de destinos, correlacionando atributos do produto com a disposição de pagar e, também, ilustrando claramente em que direção é que os destinos devem decidir, planear e gerir os seus recursos (Evans, Campbell & Stonehouse, 2003).

### 2.4.1.3. Estratégia de especialização flexível de Poon

Evans, Campbell & Stonehouse (2003), apresentam uma terceira abordagem estratégica para o turismo proposta por Poon (1989;1993), com base no conceito de especialização flexível do negócio do turismo. Esta autora fundamenta que especialização flexível é uma estratégia de inovação contínua que prevê o *new tourism*. *New Tourism* é flexível, segmentado, personalizado para as necessidades do turista e diagonalmente integrado. Em contraste, o *old Tourism* pode ser caracterizado como massa, padronizado e rigidamente empacotado. Por seu turno, Tribe (2010), faz menção à substituição do *old tourism* que era caracterizado pelos 4S (*Static, Single, Simple e Safe*) para o *new tourism* caracterizado por 4D (*Dinamic, Diverse, Dificult e Dangerous*).

A Figura 8 apresenta algumas das mudanças que estão ocorrendo do *old tourism* para o *new tourism*.



**Figura 8 – Old and New Tourism**

Fonte: Poon (1993, adaptado por Evans, Campbell & Stonehouse, 2003, p. 158)

Para colocar em prática as características do *new tourism*, e preparar as empresas para responder com sucesso a competitividades dos destinos, Poon (1989;1993, in Evans, Campbell & Stonehouse, 2003), diz que as organizações de viagens e turismo devem aplicar alguns princípios, que encontram-se detalhados na figura seguinte.



**Figura 9 – Princípios do sucesso da competitividade em viagens e turismo.**

Fonte: Poon (1993, adaptado por Evans, Campbell & Stonehouse, 2003, p. 222)

Apesar das estratégias de *marketing* acima apresentadas, os destinos podem optar pelas estratégias de diversificação, segmentação, posicionamento comumente apresentadas por Moutinho (2000), Cunill (2006), Mota (2001) e Quintas (2006).

#### 2.4.1.4. Estratégia de diversificação

Quando uma empresa decide diversificar o seu produto ou serviço, o seu sucesso não depende só do potencial de crescimento e rentabilidade da empresa, mas também da capacidade que a mesma tem para desenvolver qualquer nova habilidade necessária para a nova atividade (Moutinho, 2000).

A diversificação pode ser feita de duas principais formas: a diversificação concêntrica e conglomerada.

A *diversificação concêntrica* ou *homogénea* pode ser definida como a incorporação de novas atividades comerciais que são técnica ou comercialmente associadas às já existentes na empresa, e divide-se em diversificação *horizontal* e *vertical* (Cunill, 2006, p. 22). De acordo com Ansoff (1965, *in* Cunill, 2006, p. 22), a diversificação horizontal é caracterizada por uma semelhança entre os atuais e os novos clientes da empresa juntamente com o uso dos mesmos canais de distribuição. Como refere Rochet (1981, *in* Cunill, 2006, p. 22) “é sempre uma questão de produtos/mercados similares, embora seja usada uma nova identidade”. A diversificação *vertical* ou integração vertical significa que a empresa torna-se envolvida em atividades de outros níveis de produção, (Cunill, 2006).

A *Diversificação conglomerada ou heterogénea* é caracterizada por uma total ausência de qualquer relação entre as novas atividades e as já existentes antes de diversificação. Este tipo de diversificação envolve normalmente a busca de uma sinergia financeira (Duran, 1977, *in* Cunill, 2006, p. 22).

A estratégia de diversificação de produtos é muito importante para que os destinos estejam preparados para responder à tendência atual dos turistas e para favorecê-los de qualidades diferentes dos seus concorrentes.

#### **2.4.1.5. Estratégia de segmentação**

Kotler (2004, *in* Mota, 2001, p. 65) define segmentos de mercado como “grupos distintos identificáveis dentro de um mercado”.

Qualquer que seja o público, nunca é homogéneo, é composto por milhares de indivíduos diferentes uns dos outros, nos seus hábitos, gostos e exigências, pelo que se exige ao *marketing* que desenvolva metodologias que permitam uma atuação eficaz junto do público-alvo. O objetivo da segmentação é conhecer seus públicos para melhor se lhes adaptar e para agir sobre eles de forma eficaz (Lindon *et al.*, 2004), e facilitar o *marketing* eficaz em termos de custo através da formulação, promoção e entrega de produtos destinados a um fim que atendam às necessidades identificadas de grupos-alvo (Kotler, 2002).

Moutinho (2000), Kotler & Armstrong (2007), são unânimes em afirmar que o produto turístico pode ser segmentado de diversas maneiras como segmentação demográfica, psicográfica e geográfica:

- *Segmentação Demográfica* – “os fatores demográficos constituem o critério mais utilizado para segmentação de grupos de clientes. A segmentação demográfica divide o mercado em grupos como sexo, idade, tamanho da família, renda, ocupação, grau de instrução, religião, etnia, geração e nacionalidade” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 166).
- *Segmentação Psicográfica* – consiste na divisão dos “compradores em diferentes grupos com base na classe social, no estilo de vida ou em características da personalidade. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter composições psicográficas bastante diferentes” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 167). A

segmentação Psicográfica também fornece informação sobre os estilos de vida, as atividades, interesses e opinião com vista a obter uma perceção mais detalhada dos consumidores em relação ao seu modo de vida. Esta informação toma em consideração a forma como as pessoas gastam o seu tempo (atividades diárias, passatempos, entretenimento), e o que elas dão importância (interesses, envolvimento da comunidade) e as suas opiniões e atitudes em relação aos vários tipos de férias (Moutinho, 2000). Portanto, a segmentação psicográfica permite uma compreensão mais profunda de constituição psicológica do turista. Em qualquer dos casos, os segmentos devem ser classificados de acordo com o nível de procura de um determinado produto por um grupo alvo específico, pelo valor económico do segmento e pela acessibilidade dos segmentos de mercado em termos de estratégias de comunicação.

- *Segmentação geográfica* – de princípio, este tipo de segmentação, deve visar o conhecimento de seu crescimento potencial, tendo em conta a situação económica, o crescimento da população e ao ambiente competitivo. Geralmente, trata-se do ponto de partida para análise de mercado de qualquer destino, correspondendo a segmentação geográfica à continentes, estados, países, regiões ou localidades (Quintas 2006).

Kotler (2004, *in* Mota, 2001, p. 65) define segmentos de mercado como grupos distintos identificáveis dentro de um mercado.

Qualquer que seja o público, nunca é homogéneo, é composto por indivíduos diferentes uns dos outros, nos seus hábitos, gostos e exigências, pelo que se exige ao *marketing* que desenvolva metodologias que permitam uma atuação eficaz junto do público-alvo. O objetivo da segmentação é conhecer os públicos para melhor se lhes adaptar, para agir sobre eles de forma eficaz (Lindonet *al.*, 2004), e facilitar o *marketing* em termos de custo através da formulação, promoção e entrega de produtos destinados a um fim que atendam às necessidades identificadas de grupos-alvo (Kotler, 2002).

Moutinho (2000) e Kotler & Armstrong (2007) são unânimes em afirmar que o produto turístico pode ser segmentado de diversas maneiras como segmentação demográfica, psicográfica e geográfica, conforme se indica de seguida:

- *Segmentação Demográfica* – os fatores demográficos constituem o critério mais utilizado para segmentação de grupos de clientes. A segmentação demográfica

divide o mercado em grupos como sexo, idade, tamanho da família, renda, ocupação, grau de instrução, religião, etnia, geração e nacionalidade (Kotler & Armstrong, 2007, p. 166).

- *Segmentação Psicográfica* – este tipo de segmentação divide os compradores em diferentes grupos com base na classe social, no estilo de vida ou em características da personalidade. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter composições psicográficas bastante diferentes (Kotler & Armstrong, 2007, p. 167). A segmentação Psicográfica é também conhecida como dados sobre estilos de vida e sobre as atividades, interesses e opiniões, isto é, tenta fornecer um entendimento detalhado dos consumidores em termos de seu modo de viver. Estes dados tomam em consideração como é que as pessoas gastam o seu tempo (atividades diárias, passatempos, entretenimento), ao que é que dão importância (interesses, envolvimento na comunidade) e às suas opiniões e atitudes em relação aos vários tipos de férias (Moutinho, 2000, p. 125). Portanto, a segmentação psicográfica permite uma compreensão mais profunda de constituição psicológica do turista. Em qualquer dos casos, os segmentos devem ser classificados de acordo com o nível de procura de um determinado produto por um grupo alvo específico, pelo valor económico do segmento e pela acessibilidade dos segmentos de mercado em termos de estratégias de comunicação.
- *Segmentação geográfica* – geralmente, trata-se do ponto de partida de qualquer análise de mercado, correspondendo a segmentação geográfica a continentes, estados, países, regiões ou localidades. Esta análise deverá visar o conhecimento do seu crescimento potencial, tendo em conta a situação económica, o crescimento da população e o ambiente competitivo (Quintas 2006, p. 853).

Middleton & Clarke (2001) e Kotler & Armstrong (2007), acrescentam a estas características a *segmentação baseada no comportamento do consumidor*.

Este tipo de segmentação divide os compradores em grupos com base no conhecimento em relação a determinado produto, nas atitudes direcionadas a este, no uso que se faz desse produto e nas respetivas reações. Muitos profissionais de *marketing* acreditam que as variáveis comportamentais constituem o melhor ponto de partida para a formação de segmentos de mercado (Kotler & Armstrong, 2007, p. 168).



#### **2.4.1.6. Estratégia de posicionamento**

O posicionamento orienta aos consumidores sobre a melhor forma de localizar um produto em determinado mercado ou destino e ajuda as empresas a compreenderem como os consumidores veem o seu mercado, de modo a alargar as suas capacidades estratégicas, fornecendo uma visão importante para a tomada de decisões (McCarty e Perreaut, 1997, *in* Rose, 2002).

Numa perspetiva de gestão hoteleira, Quintas (2006, p. 854), considera o posicionamento como sendo um “ato voluntário do hoteleiro destinado a permitir que o seu hotel ocupe determinado lugar no mercado, mediante a oferta de benefícios distintos dos proporcionados pela concorrência”.

Na indústria de viagens e turismo, a maioria dos serviços oferecidos são intangíveis, sendo necessário criar uma boa estratégia de comunicação de modo influenciar os potenciais consumidores, para tal, o posicionamento de um destino em relação ao outro vai ajudar o consumidor a buscar uma perceção concreta destes destinos (Middleton & Clarke, 2001).

No entanto, existe uma certa relação entre o posicionamento e a diferenciação, mas não são a mesma coisa, embora a diferenciação de um destino seja tanto maior quanto mais forte for seu posicionamento no mercado.

#### **2.4.1.7. Marca**

A marca representa um destino com características fundamentais e duradouras. Todo destino pode variar a sua forma de projetar à diferentes segmentos de mercado, mas as características da marca são fundamentais e sempre as mesmas como se da personalidade de um indivíduo se tratasse. Qualquer marca de destino é o produto de uma interação ativa entre os destinos e a percepção que eles têm de seus potenciais visitantes, portanto a marca seria a soma das percepções, sentimentos e atitudes dos consumidores ou potenciais consumidores (OMT, 2011).

Kapferer (1997, *in* Moilanen & Rainisto, 2009, p. 6), traz uma abordagem mais genérica e considera que “a marca não é apenas um símbolo que separa um produto a partir de outros, mas são todos os atributos que vêm à mente do consumidor quando ele ou ela



pensa sobre a marca. Tais atributos são tangível, intangível, psicológico e as características sociológicas relacionadas com o produto”.

A marca pode se considerar como sendo a identidade competitiva de um lugar, pois, favorece aos destinos de particularidades específicas que os distinguem dos outros. Ela só existirá na medida em que alguém a percebe, trata-se de uma relação ativa entre a percepção dos potenciais consumidores e o destino, servindo como elemento essencial para sustentar toda comunicação de *marketing* (Moilanen & Rainisto, 2008). “A marca é criada quando os clientes sentem o produto ou serviço, quando adicionam algum valor comparando com os outros produtos ou serviços similares” (Moilanen & Rainisto, 2008, p. 13). Portanto, em última análise, as marcas só existem ou são construídas na mente do público,

A marca é composta por alguns elementos, que quando conjugados criam uma determinada imagem na mente do consumidor. Lindon *et al* (2004) divide a identidade da marca em *física* e *psicológica*. Quanto a identidade *física*, considera que a marca designa-se sob um conjunto de signos, formas, cores e mesmo sons, em alguns casos. Todos os sentidos físicos dos consumidores podem ser aproveitados para centrar a atenção na marca, para facilitar a sua identificação e atribuição, para transmitir as promessas feitas ao consumidor (nome; embalagem, design, produto; emblemas de marca, logo, slogan, símbolos visuais e grafismo da marca - tipografia, códigos e cores). Quanto a identidade *psicológica* da marca (caráter, território e valores) refere-se que uma marca descreve-se não apenas pelos seus aspetos físicos, mas também pelo seu caráter (a sua personalidade), pelo seu território e pelos seus valores fundamentais (a sua cultura).

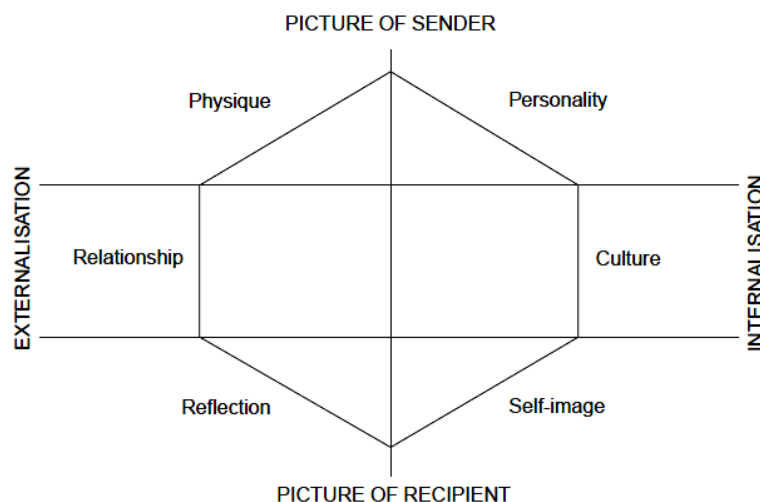
Numa abordagem mais abrangente, Kapferer (2008, p. 183-186), descreve a identidade de uma marca em seis facetas representadas por um prisma conforme se explana seguidamente:

- *Identidade Física* –a marca tem especificidades e qualidades físicas diferentes, é feita da combinação das características dos objetivos que imediatamente vêm à mente quando a marca é citada. A aparência física é importante, mas não é tudo. No entanto, o primeiro passo no desenvolvimento de uma marca é definir o seu aspeto físico: O que é concretamente? O que ela faz? Com o que é que se

parece? O aspeto físico também compreende o protótipo da marca, que é o principal produto que é o representante de qualidades da marca.

- *Personalidade da marca* – a personalidade da marca verifica-se ao comunicar, em que gradualmente se acumula uma personagem, a maneira na qual se fala dos seus produtos ou serviços, mostra que tipo de pessoa seria se fosse humano. A personalidade da marca é descrita e medida através das características da personalidade humana que sejam relevantes para as marcas.
- A marca também é uma *cultura*, isso é, deve ter a sua própria cultura, a partir da qual todos os produtos derivam. O produto não é apenas uma representação concreta dessa cultura, mas também um meio de comunicação, neste sentido, a cultura é o conjunto de valores que alimentam a inspiração da marca.
- A marca é um *relacionamento*, na verdade, marcas são muitas vezes o ponto crucial de transações e trocas entre as pessoas. Isto é particularmente verdadeiro nas marcas do setor de serviços.
- *Reflexão* – a marca é um reflexo do cliente (Exemplo: quando os clientes são questionados sobre os seus pontos de vista sobre determinada marca de carro, imediatamente irão responder em termos de receção de cada tipo de cliente, o que é uma marca para jovens, para pais, para idosos). Devido à sua comunicação e aos seus produtos marcantes acumulados ao longo do tempo, uma marca vai sempre tender a construir uma reflexão ou uma imagem da compra do utilizador.
- Finalmente, a marca espelha-se para a nossa *autoimagem*, através da nossa atitude em relação a determinadas marcas. A personalidade da marca é descrita e medida através das características da personalidade humana que sejam relevantes para as marcas.

Os fatores acima descritos são representados de forma resumida na figura 10.



**Figura 10 – Prisma de Kapferer (identidade da Marca)**

Fonte: Adaptado de Kapferer (2007, p. 187)

Os seis principais elementos que compõem a identidade da marca quando conjugados irão construir uma imagem para o consumidor. Portanto, a identidade deve expor todas as particularidades tangíveis e intangíveis da marca de um destino.

Segundo a OMT (2011), a marca deve conduzir a todas as estratégias, um conjunto comum de valores adaptados a cada segmento de mercado (a paz, por exemplo, é geralmente mais atraente para os segmentos de uma certa idade, enquanto a aventura é muitas vezes mais atraente para os segmentos da população mais jovem); uma voz comum; representações visuais utilizadas em comunicações de *marketing*; e a identidade ou o logótipo da marca.

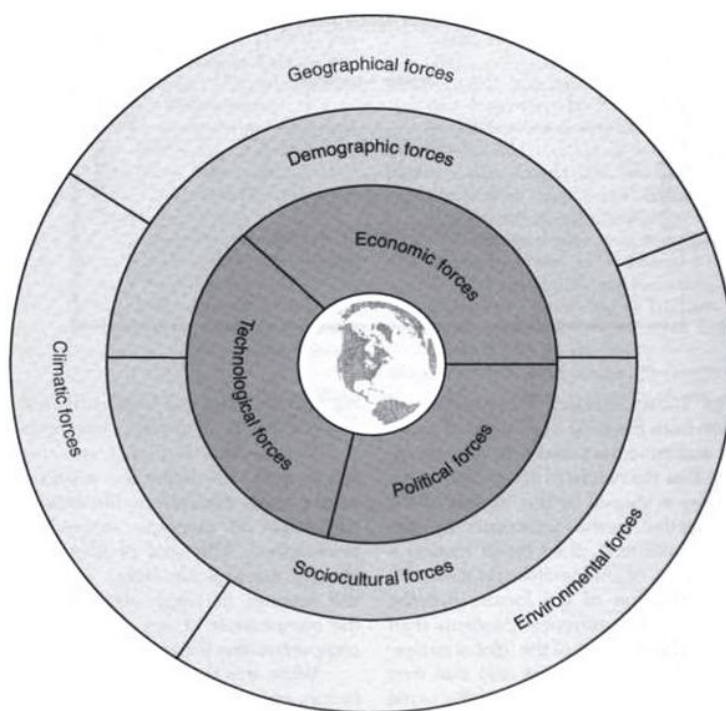
## 2.4.2 Análise do ambiente de *marketing* de um destino

### 2.4.2.1. Análise externa

De acordo com Evans, Campbell & Stonehouse (2003, p. 155), a técnica mais utilizada para a análise do macro ambiente é conhecida como análise STEEP (ou PEST), que divide as influências no macro ambiente nas seguintes cinco categorias: *Sociodemográfica* – social, cultural e forças demográficas; *Influências tecnológicas* – produtos, processos, tecnologia de informação, comunicações e transportes; *Influências económicas* – a política fiscal e monetária, a renda, padrões de vida, taxas de câmbio, etc.; *Influências ambientais* – eliminação de resíduos, poluição, e consumo de energia; *Influências políticas* – influências governamentais, legais e regulamentares.

A análise PEST é muito útil quando se busca compreender o ambiente externo no qual as organizações atuam, com o intuito de analisar oportunidades e ameaças sob diversos prismas, ou seja, considerando diversas variáveis simultaneamente (Glaister & Falshaw, 1999, *in* Ceribeli, Prado & Merlo, 2010, p. 86).

Um exemplo de análise do ambiente externo em turismo é trazido por Peattie e Moutinho (2000, *in* Evans, Campbell & Stonehouse, 2003, p. 158), onde o acrónimo passa a ser SCEPTICAL, ou seja é o detalhe da PEST, sendo forças sociais, culturais, económicas, físicas, técnicas, internacionais, comunicações e infraestruturas, administrativas e institucionais, legais e políticas. Ritchie e Crouch (2003), sustentam este modelo apresentando-o numa “casca de cebola”, que também fornece uma boa plataforma de análise ambiental onde, as forças são categorizadas por ordem de intensidade de influências que exercem sobre os destinos turísticos, como se pode observar na figura seguinte, onde efetivamente os fatores económicos, políticos e tecnológicos são os que mais influências exercem ao destino.



**Figura 11 – Global forces shaping destination competitiveness: an onion skin taxonomy**

Fonte: Ritchie e Crouch (2003, p. 3)

Entretanto, em sua análise, Poon (1993, citada por Evans, Campbell & Stonehouse, 2003, p. 158), apontou para as mudanças radicais que estavam mudando a indústria de viagens e turismo. Ela sugeriu que um *new tourism* foi desenvolvido para substituir o *old tourism* baseada no turismo de massa (Figura 8). As cinco forças fundamentais

(consumidores, tecnologia, produção, gestão e condições de quadro), que tinham servido para criar o turismo de massa em primeiro lugar foram-se alterando para criar o novo turismo.

#### **2.4.2.2. Análise interna**

A análise SWOT é uma ferramenta usada para a análise do ambiente interno e externo da organização e que fornece dados sobre a sua posição estratégica no ambiente em que está inserida.

SWOT é a técnica chave para apresentar os resultados da análise estratégica, que fornece uma plataforma para formular a estratégia para o futuro. Os pontos fortes e fracos devem basear-se na análise interna da organização, enquanto as oportunidades e ameaças devem ser fundamentadas numa análise de ambiente externo da organização (Evans, Campbell & Stonehouse, 2003, p. 197).

Kotler (2000) propõe que, em complementaridade à análise PEST, seja realizada uma análise SWOT diagnóstico empresarial, focando nos *Pontos fortes* (competências da organização); *Pontos fracos* (limitações internas); *Ameaças* (que estão relacionadas tanto a uma tendência desfavorável do ambiente externo, quanto à falta de competência da organização para se adaptar ou mudar para enfrentar possíveis obstáculos); e *Oportunidades* (pontos nos quais a empresa pode aumentar os seus resultados, seja aumentando a sua competência, seja aproveitando as tendências favoráveis do mercado externo).

Ainda em relação à análise SWOT, Glaister e Falshaw (1999, in Ceribeli, Prado & Merlo, 2010, p. 87), referem que esta ferramenta estratégica considera a análise de aspetos internos e, simultaneamente, a análise de fatores externos que levam ao desenvolvimento de oportunidades de mercado ou ameaças. Desta forma, percebe-se que, antes de desenvolver qualquer estratégia, a empresa deve realizar um diagnóstico correto do ambiente externo no qual atua, do ambiente de negócios (incluindo clientes, fornecedores e demais concorrentes) e das suas próprias competências e limitações, de maneira a que as estratégias adotadas possam corresponder às suas reais necessidades.

Para uma melhor perceção da análise do ambiente interno, Vaz (1999) e Beni (2002), defendem que este, divide-se em 2 partes, a relativa a oferta turística (produto e organizações turísticas) e relativa a procura turística (turistas, fornecedores,

intermediários e concorrentes). Portanto, o estudo da situação atual do ambiente interno anteriormente citado pode ser feito com base no inventário turístico proposto por Magalhães (2002) (Anexo 3).

### 2.4.3. Competitividade de destinos turísticos

Destino turístico é “(...) um complexo onde se estabelece uma relação sistémica de recursos, infraestruturas e serviços que garantem um processo de produção e consumo com vista a satisfazer as necessidades turísticas (...)” (Cunha, 2006, p. 197).

O destino turístico é em primeira instância um território, um espaço geográfico, fruto da sua capacidade de atração da procura turística e sofre uma nova estruturação territorial, criando uma amálgama de recursos, produtos, bens, facilidades e serviços (oferta turística), com o intuito de satisfazer as necessidades da mesma (Espada, 2011, p. 19).

O destino é, desta forma, um território alterado para responder às necessidades da procura. Isto é, “(...) um destino deve apresentar uma oferta estruturada e orientada para a satisfação dos clientes, deve ter uma marca que associe uma imagem atrativa e que simbolize toda a oferta, facilite a sua identificação nos mercados” (Silva, 2009, p. 91).

Portanto, gerir e promover um destino é um grande desafio devido a variedade de *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento e produção de produtos turístico (Sautter & Leisen, 1999, *in* Buhalis, 2000). A figura seguinte faz o resumo das principais características do destino turístico.



**Figura 12 – Resumo das características dos destinos turísticos**  
Fonte: Silva (2009, p. 93) (adaptação).

Feita a abordagem sobre os destinos turísticos é também importante perceber os mecanismos usados para tornar estes destinos mais competitivos.

A competitividade compreende o conjunto de relacionamentos capazes de estimular sinergias e promover o desenvolvimento tanto para empresas quanto para a região ou para o país (Hassan, 2000, *in* Vieira & Hoffmann, 2013). Por sua vez, “a competitividade de um destino relaciona-se à eficiência e à efetividade que seus recursos são empregados de forma a gerar crescimento e desenvolvimento no setor turístico” (Ritchie & Crouch 2010, *in* Vieira & Hoffmann, 2013, p. 404).

O ponto de partida da elaboração de uma estratégia de melhoria concorrencial de um destino acaba por se identificar com os próprios aspetos determinantes da competitividade. As vantagens concorrenciais de um destino e as experiências que lhe estão associadas surgem como um sistema dinâmico composto de determinantes independentes – as condições fatoriais, a qualidade e a estrutura da oferta, a estrutura do mercado e da organização, e as condições da procura (Porter, 1990 e Keller, 2000, *in* Silva 2009, p. 92). Estas determinantes são resumidas na figura seguinte.



**Figura 13 – Aspetos determinantes da Competitividade**

Fonte: Porter (1990, adaptado de Silva, 2009, p. 92)

De acordo com Silva (2009), as *condições fatoriais* derivam das dotações em fatores, dos preços, dos fatores de qualidade e da eficiência da produção, em três categorias básicas: recursos naturais e culturais (clima, paisagem, praias, museus, costumes, etc.); recursos de capital de infraestrutura (acessibilidade, comunicação, serviços básicos, potencial de investimento privado); e recursos humanos. A *qualidade da estrutura e da oferta* é outro elemento importante, pois a posição concorrencial de um destino também é determinada em larga medida pela sua diversidade, grua de especialização e qualidade da oferta (qualidade natural, material e imaterial serviços). A *estrutura do mercado e da organização* e os circuitos de distribuição são decisivamente influenciados pela dimensão empresarial. Por fim, as *condições da procura* são determinadas pela dimensão e estrutura do mercado, onde pontificam aspetos como grau de



internacionalização, a importância dos mercados longínquo, o nível dos rendimentos e a abertura de espírito dos consumidores face a novos produtos e novas normas.

#### 2.4.3.1. Vantagem competitiva

Tal como muitos conceitos, a vantagem competitiva, não tem um, que seja universalmente conhecido. Para Magalhães & Sampaio (2007, p. 58), a “vantagem competitiva é o valor gerado que os compradores estejam dispostos a pagar”, pelo que “(...) surge como corolário da capacidade de acionar os mecanismos que permitam a utilização racional dos recursos existentes numa perspetiva sustentável e duradoura” (Crouch e Ritchie, 1999, *in* Espada, 2011, p. 33).

A vantagem competitiva de um destino turístico é a "capacidade do destino criar novos produtos que agreguem valor aos seus recursos e mantenham seu posicionamento no mercado em relação aos seus competidores (Hassan, 2000, *in* Vieira & Hoffmann, 2013, p. 404).

Neste âmbito, Magalhães & Sampaio (2007), enaltecem que em produtos e serviços, os mercados consumidores valorizam características diferenciais percebidas e que sejam difíceis de serem imitadas, para tal, a estratégia de diferenciação busca aumentar o valor agregado aos produtos e/ou serviços que a empresa oferece ao comprador, a partir da geração de vantagens, como serviço de pronta resposta ao consumidor. O valor colocado no produto é acumulado nas cadeias de valores da empresa e algumas das variáveis que constituem a cadeia de valores do consumidor referem-se aos critérios *de uso* – características do produto, funcionalidade e condições de uso; *de disponibilidade* – condições de acesso, crédito e obtenção e *de sinalização* – os sinais de valor que influenciam a perceção do comprador, antes da compra e uso.

As empresas têm-se preocupado cada vez mais em criar mecanismos para se tornarem mais competitivas em relação às outras, mas para Kin & Mauborgne (2005, p. 4), “a única maneira de vencer a concorrência é parar de tentar vencer a concorrência.” Este autor, leva as empresas ou os destinos turísticos a imaginar um universo de mercado composto por dois oceanos: *Red ocean* e *Blue ocean*.

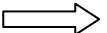
*“In the red ocean, industry boundaries are defined and accepted, and the competitive rules of the game are known. Here companies try to outperform the rivals to grab a greater share of existing demand. As the market space gets*



*crowded prospects for profits and growth are reduced. Products became commodities and cutthroat competition turns the red ocean bloody. Blue ocean, in contrast are defined by untapped market space, demand creation and opportunity for highly profitable growth. Although some blue ocean are created well beyond existing industry boundaries. (...). In blue ocean competition is irrelevant because the rules are waiting to be set” (Kin & Mauborgne, 2005, p. 4-5).*

De uma forma geral, a estratégia de *blue ocean* desafia as empresas a transpor barreiras do “*red ocean*” da competição sangrenta (Magalhães & Sampaio, 2007). O quadro 4 descreve alguns aspetos a ultrapassar neste processo.

**Quadro 4 – Red ocean strategy and blue ocean strategy**

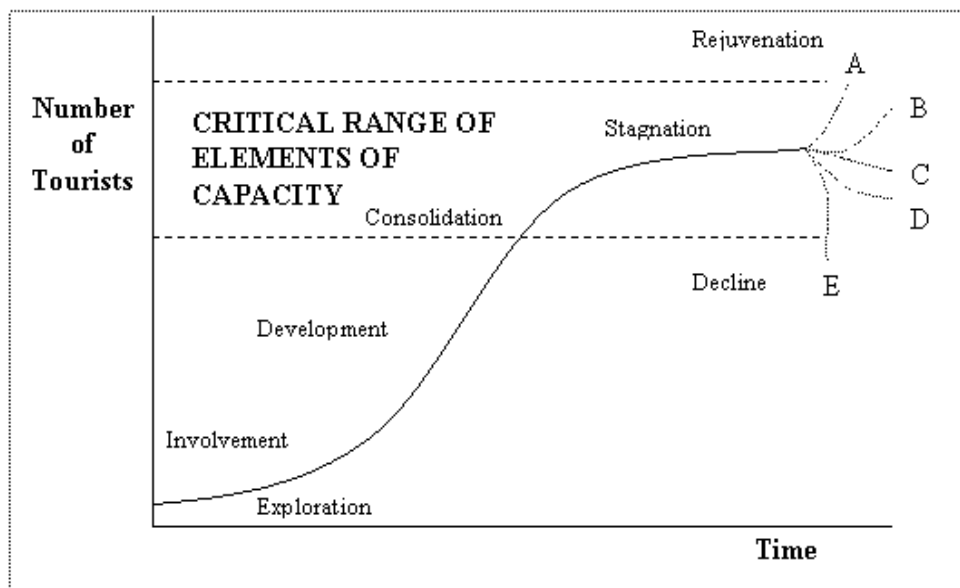
<b>Red Ocean Strategy</b>	<b>Blue Ocean Strategy</b>
Compete in existing market space	Create uncontested market space
Beat the competition	Make the competition irrelevant
Exploit existing demand	Create and capture new demand
Make the value-cost trade-off	Break the value-cost-trade-off
Align the whole system of a strategic firm’s activities with its choice of differentiation or low cost	Align the whole system of a firm’s activities in pursuit of differentiation and low cost  Value Innovation

Fonte: Kin & Mauborgne (2005, adaptação de Gustavo, 2013)

Apresentadas as principais diferenças entre o *red ocean* e o *blue ocean*, um dos mecanismos a usar para aumentar a procura e romper as fronteiras da competição dos concorrentes, Kim & Maugborne (2005, in Magalhães & Sampaio, 2007, p. 59), propõem a estratégia do *blue ocean*, onde “(...) questionam se as propostas de valores das organizações convencionais estão acirrando a competitividade ou fazendo com que o posicionamento seja tão diferenciado, inovador e único a ponto de tornar desprezível a concorrência, criando espaços de mercado nunca ocupados”.

#### **2.4.4. Ciclo de vida dos destinos turísticos**

O conceito do ciclo de vida do destino é baseado na analogia com as coisas vivas, em que todos eles têm uma vida finita. Ao nível da classe de produto, podemos usar o conceito de ciclo de vida do produto para analisar e prever condições competitivas e identificar as questões-chave para a gestão (Evans, Campbell & Stonehouse, 2003, p. 138). O ciclo de vida é convencionalmente dividido numa série de fases, conforme revela a Figura 14.



**Figura 14 – Evolução hipotética dos destinos turísticos**

Fonte: Butler (1980, adaptado de Petrochi, 2002, p. 193 e Miller & Gallucci, 2004)

Com base no modelo apresentado por Butler (1980), Espada (2011, p. 22), descreve as fases do ciclo de vida dos destinos turísticos:

- *Exploração* - Caracteriza-se pela afluência ao destino, considerado ainda desconhecido, de um número reduzido de turistas, atraídos pelos recursos naturais e culturais do local, não existindo ainda serviços e infraestruturas criadas especificamente para o turismo.
- *Envolvimento* - Ocorre quando a comunidade de acolhimento se envolve com o fenómeno turístico, uma vez que “descobre” as potencialidades, essencialmente económicas, que advêm deste; aumentam os serviços, como o alojamento e a restauração, com o objetivo de incrementar o número de turistas; o sector público é pressionado a desenvolver infraestruturas de apoio à atividade turística.
- *Desenvolvimento* - Corresponde à fase em que o destino cresce, tanto pelo lado da procura (registando-se um aumento significativo de turistas) como também, pelo lado da oferta, que passa a ser administrada essencialmente por organizações externas, como grandes grupos hoteleiros e as viagens organizadas por operadores turísticos. Poderá ser uma fase crítica se não se implementarem os princípios do desenvolvimento sustentável.

- *Consolidação* - A atividade turística solidifica-se, tendo uma grande importância para a economia local, no entanto as taxas de crescimento atenuam. São efetuados esforços para estender a época turística.
- *Estagnação* - É atingido o número máximo de turistas, a procura passa essencialmente por visitas repetidas e o destino perde a sua capacidade de atracção de novos turistas. Surgem os impactos negativos a nível económico, social / cultural e ambiental, uma vez que a sua capacidade de carga é transposta; e as infraestruturas e equipamentos não se renovam. O destino perde competitividade face a outros destinos concorrentes.
- *Pós-Estagnação* - Após a Estagnação o destino pode incorporar-se em dois cenários: Declínio ou Rejuvenescimento. Na fase de Declínio ocorre uma queda abrupta do número de turistas, não são criados novos atrativos, os serviços turísticos e respetivas infraestruturas, como o alojamento ou a restauração, tornam-se obsoletos, uma vez que não se inovam, o que leva à regressão de toda a atividade turística e à perda de atratividade do destino. O cenário de Rejuvenescimento caracteriza-se pelo começo de um novo ciclo, onde são implementadas estratégias de revitalização do destino: inovação dos produtos turísticos, novos investimentos, requalificação ambiental e cultural, o que irá provocar a atracção da procura turística e reposicionar o destino.

Fazendo uma analogia das fases acima apresentadas e a fase de desenvolvimento turístico da área em estudo, depreende-se que o PNAB encontra-se na fase de desenvolvimento. Contudo, é importante referir que as principais variáveis características desta fase (crescimento da procura e da oferta) não estão muito consolidadas. Este aspecto deve-se em parte ao fraco desenvolvimento da rede de infraestruturas complementares ao turismo e à crise económica mundial, bem como à crise político-militar que se tem verificado no país nos três últimos anos.

## **2.5. Estratégias de comercialização do produto turístico**

### **2.5.1. Políticas de preço**

A variação dos preços praticados nos destinos, é um dos aspetos importantes, que influencia a procura de produtos turísticos. Muitas vezes, o preço é percebido como

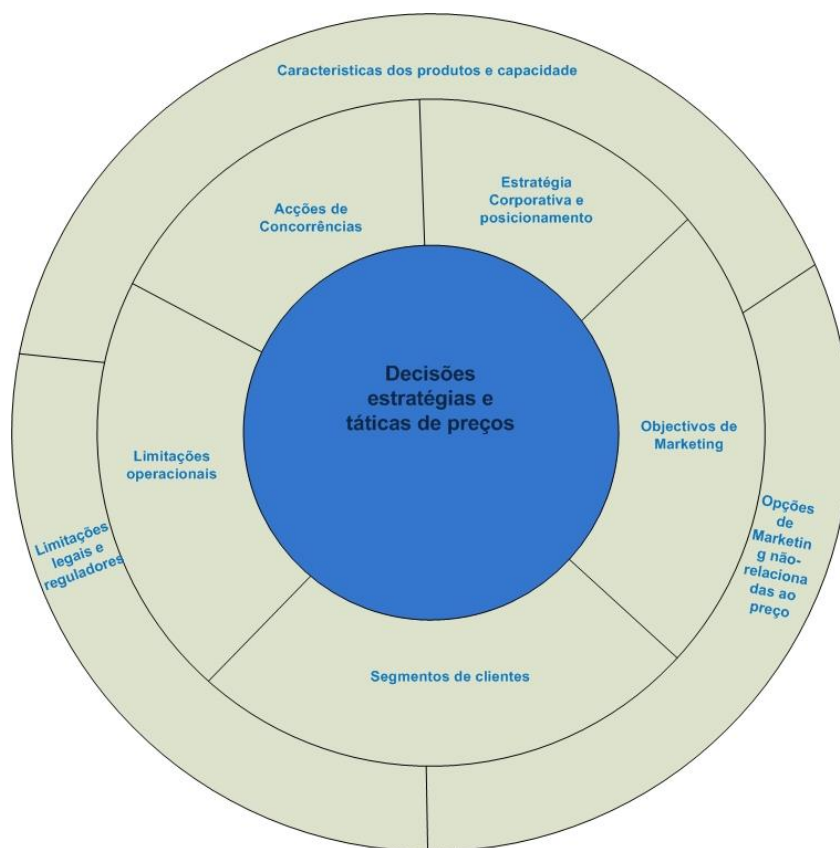
sendo o sinónimo de qualidade, mas muitos estudos sobre o assunto revelem que a relação pode não ser sempre positiva.

A formação do preço deverá ter em consideração a concorrência, no quadro da estratégia, sendo esta ainda influenciada pelo poder de compra disponível e pelo ciclo de vida do produto (Quintas, 2006, p. 790). Conforme refere Moutinho (2000, p. 308) “a forma adequada da variável preço não é muito clara. No caso do turismo, existem dois elementos do preço: o custo da viagem para o destino; e o custo de vida para o turista no destino”.

Cunha (2013, p. 127), sustenta ainda que a variação dos preços influencia a procura turística em sentido contrário, isto é, quando os preços aumentam a procura turística diminui, e inversamente, quando os preços diminuem aumenta a procura turística, no entanto não são apenas os preços dos bens e serviços turísticos que influenciam a procura, mas também os preços dos outros bens, em particular os de consumo duradouro.

O preço é um fator determinante para a procura dos produtos turísticos e constitui um dos elementos essenciais na aquisição de novos mercados e competitividade dos destinos. Contudo, o preço dos serviços complementares do principal produto turístico também exerce um papel fundamental na decisão da escolha do destino. Portanto, existem muitos aspetos que influenciam a determinação de preço do produto turístico, cabendo a cada destino a adoção da melhor estratégia para a sua determinação.

Middleton & Clarke (2001) descrevem a partir da figura seguinte, os principais elementos que influenciam o estabelecimento do preço de produtos turísticos.



**Figura 15 – Elementos influenciadores na determinação de preços**

Fonte: Middleton & Clarke (2001, p. 157)

Existem duas vertentes que influenciam a análise sobre a decisão do estabelecimento de preço de produtos turísticos. Segundo Middleton & Clarke (2001, p. 157-159), a primeira é o anel interno que reflete as principais influências e é composto pelos seguintes elementos:

- *A estratégia corporativa e posicionamento* – considerada a mais determinante sobre o estabelecimento do preço, é das decisões corporativas estratégicas que englobam a imagem, a marca e o posicionamento do produto, a estratégia de crescimento, a parcela de mercado e o retorno dos investimentos externos.
- *Objetivos do marketing* para o período sobre o qual os preços são estabelecidos. O preço, como um componente altamente influente do mix do *marketing*, deve ser ajustado para atender a determinados objetivos a curto prazo para cada produto/segmento do mercado com o qual o negócio está envolvido.
- Para os *Segmentos do cliente*, o *marketing* gira em torno de um entendimento dos perfis dos consumidores e dos padrões de comportamento, e toda a decisão de estabelecimento de preço deve ser realística, de acordo com as expectativas e

perceções dos segmentos alvo do mercado e da sua capacidade e disposição para pagar

- *Ações da concorrência* – é importante tomar decisões competitivas e táticas na determinação dos preços de modo a permitir que os mesmos consigam cobrir os custos fixos do negócio.
- *Limitações operacionais* – para que um negócio sobreviva a longo prazo, os preços médios cobrados devem ser altos o suficiente para gerar receitas suficientes a fim de cobrir todos os custos fixos e variáveis e fornecer retorno aceitável ao investimento feito e gerar lucro.

Por outro lado, para os mesmos autores (2001, p. 160-162), o anel externo que reflete as influências mais amplas e é composto pelos seguintes elementos:

- *Características do produto e capacidade* – quando os produtos possuem substitutos próximos e as organizações de produtores têm capacidade excedente, é bem provável que a concorrência de preços seja a questão dominante nas táticas de *marketing*. O facto de os produtos serem substituídos é um dos motivos pelo qual os produtos de lazer em viagens e turismo demonstram uma alta elasticidade de preços. Por outro lado, alguns produtos são capazes de assegurar uma posição exclusiva nas mentes de consumidores potenciais, o que reduz a noção de produto substituível e a sensibilidade ao preço. Por exemplo, os hotéis Ritz e Savoy, em Londres e a Disney na Florida, desenvolveram conceitos de produtos que, para fins de *marketing*, são exclusivos. Os gerentes de *marketing* têm a responsabilidade primordial de criar e sustentar a posição de tais produtos.
- *Opções de marketing não relativas ao preço* – importa referir que existem algumas formas de *marketing* pelas quais é possível reduzir os efeitos da substituição entre produtos e limitar a intensidade da concorrência de preços. Muitas dessas formas são aspetos de adicionar valor aos serviços, através da elaboração cuidadosa da marca e da valorização do produto. Por exemplo, para atender as necessidades de clientes que viajam em negócios foram desenvolvidos e promovidos muitos programas de cartões de utilizadores frequentes muitas vezes oferecendo descontos nos preços e oferecendo serviços

extras. A expectativa é que o portador de um cartão desse tipo prefira utilizá-lo em vez de optar pelo preço de um concorrente.

- *Limitações legais e reguladoras* – embora grande parte do estabelecimento de preços seja uma decisão baseada em cálculos comerciais, alguns preços em viagens e turismo também estão sujeitos à regulamentação governamental. Os governos de todos os países frequentemente intervêm ou procuram influenciar as decisões dos preços. Por exemplo, a nova liberalização dos regimes de transportes e as tarifas para muitas rotas aéreas internacionais, ainda são influenciadas por acordos oficiais entre governos.

As abordagens acima apresentadas descrevem as diversas fontes de análise na determinação de preços de produtos turísticos no geral, mas para além desta abordagem, é importante perceber como é que os estabelecimentos hoteleiros determinam os preços dos quartos uma vez que estes representam a maior percentagem de lucro dos hotéis. Para tal, Quintas (2006, p. 794-795), apresenta os seguintes tipos ou níveis de preços que os estabelecimentos hoteleiros normalmente adotam:

- Tarifa individual (ou *Rack Rate*) – aplica-se em condições normais aos clientes que se dirijam diretamente ao hotel para o efeito de reserva, sem possibilidade de invocar o direito a preço especial previamente contratado. Este é o preço a partir do qual são decididos os demais preços mediante descontos variáveis, de acordo com os tipos de clientes ou de negócios representados pelos destinatários.
- Tarifa de empresas (ou *Corporate Rate*) – corresponde à tarifa especial, inferior ao *rack rates*, oferecida às empresas. Estes preços poderão ser os mesmos durante todo ano, sobretudo nos hotéis de cidade ou variar de acordo com a época do ano, geralmente para hotéis afetados pelo fenómeno da sazonalidade. As tarifas de empresas poderão assumir a forma de preço fixo, ou resultar de descontos, de percentagens variáveis, compreendidas normalmente entre 25% e 50% dos preços de *rack rates*.
- Tarifa de grossistas (ou *Tour Operator Rates*) – geralmente constitui a tarifa mais baixa de toda a hierarquia de preços de hotel, destinando-se a incentivar a venda através dos programas de férias lançados no mercado pelos grossistas. A

tarifa deverá ser suficientemente moderada para motivar os grossistas e os consumidores.

- Preço de agentes de viagens (retalhistas) – às reservas de alojamento efectuadas pelas agências de viagens, aplica-se normalmente a tarifa de clientes individuais (*rack rate*) embora esteja dividida por vários níveis de preços, sobretudo com o tipo e localização dos quartos. As agências de viagens têm, o direito a receber uma comissão habitualmente de 10% a 8%, nos casos em que os preços do hotel incluem obrigatoriamente todas as taxas.
- Tarifa de grupos (ou *Group Rate*) – normalmente atribui-se uma tarifa especial às reservas de contingentes apreciáveis de quartos (10 ou 15, no mínimo), usando, assim, um critério equivalente a prática de quantidades das vulgares transações comerciais. Por vezes, a política de preços de grupos inclui a oferta de quartos grátis numa relação direta com o número de quartos reservados – 1 por cada 20, até ao máximo de 4 ou 5, os quais destinam-se aos organizadores, agências de viagens ou pessoal envolvido na reserva.
- Tarifa de famílias (ou *Family Rate*) – muitas das vezes assumem a forma de *packages* destinados a incentivar a visita de famílias nos fins de semana e meses de verão em que as viagens de negócio diminuem drasticamente.
- Tarifa de *Package* (ou *Package Rate*) – a fim de facilitar a sua comercialização, os estabelecimentos hoteleiros tomam, por vezes a iniciativa de combinar diversos serviços oferecendo o seu conjunto a preço inferior ao da soma dos preços dos componentes utilizados de forma a tornar a sua oferta mais apetecível e vender serviços menos utilizados.

Portanto, estas tarifas são importantes para que os gestores consigam assimilar a elasticidades dos preços de acordo com os diferentes grupos de clientes que os estabelecimentos hoteleiros recebem.

Quintas (2006) propõe também a fórmula para o cálculo do preço médio do quarto (*average room rate*) que é feito a partir da soma dos preços dos seguintes tipos de clientes: individuais (20%), grupos (40%), empresas (25%), e *tour operator* (15%). Estes preços são posteriormente divididos por 4 (que representa a quantidade dos tipos de preços a avaliar). Os valores percentuais representados ao lado de cada tipo de



clientes representam a percentagem de negócio que os mesmos exercem sobre o alojamento.

Fórmula

$$PMQ = \frac{TI + TG + TE + TG}{4}$$

Onde:

PMQ – preço médio por quarto

TI – tarifa individual

TG – tarifa de grupos

TE – tarifa de empresas

TG – Tarifa de Grossistas

### 2.5.2. Yield Management (YM)

Um hotel, em função da sazonalidade e da segmentação do mercado, dificilmente conseguirá manter sempre a sua ocupação de quarto a 100%. Assim, os mesmos tendem a oferecer preços e tarifas diferenciadas não só ao longo do ano, mas também em função do tempo de antecipação da reserva (Palhares, 2002, p. 61). O sistema de YM pretende dar uma resposta mais eficaz a esta situação, uma vez que procura utilizar a tarifa mais alta possível em cada momento, garantindo simultaneamente a obtenção do negócio (Quintas, 2006).

YM permite a utilização de sistemas eletrónicos com boas capacidades de modo a conhecer melhor os consumidores e permitindo o cruzando todas as suas informações no sentido de produzir indicadores de gestão. Cada cliente, em cada momento, em cada dia do mês, em cada mês do ano, e dependendo de diversas outras variáveis, terá um preço diferente (Madeira, 2010). Portanto o conceito básico do YM consiste em transformar as reservas acessíveis aos diferentes segmentos da procura, segundo o valor comercial destes, de tal forma que os segmentos de maior interesse económico têm acesso mais fácil às referidas reservas (Quintas, 2006).

Aqui, a capacidade de oferta é reservada por escalões de preço, com base nas previsões da procura ou nas taxas de ocupação. A parte da oferta repartida para o preço mais reduzido é a primeira a ser vendida, enquanto a de valores superiores sê-lo-á em último lugar. Se a procura exceder o previsto para a quota da oferta reservada para o preço reduzido, baixa-se essa quota aumentando a oferta de preço mais elevado, o que

reduzirá a procura. Inversamente, se a taxa de preenchimento for inferior ao previsto, o preço será reduzido, aumentando a procura (Madeira, 2010, p. 69).

Segundo Quintas (2006, p. 801),

*O êxito do sistema de YM obriga à ponderação de diversas variáveis e importantes realidades do negócio hoteleiro, tais como a possibilidade de segmentação do mercado, os riscos de inventário altamente perecível, a capacidade do estabelecimento de vender os quartos com apreciável antecedência, o conhecimento de uma importante procura flutuante, a existência de informação disponível sobre o perfil dos clientes compreendidos em cada um dos segmentos e a adoção de uma política responsável de overbooking.*

Apesar dos êxitos que o YM tem vindo a apresentar, está também sujeito a alguns riscos de procedimentos suscetíveis de comprometer a sua eficácia. Quintas (2006, p. 806) salienta os seguintes: os preços são reduzidos instintivamente, quando a ocupação baixa sem qualquer análise da situação existente e da sua evolução previsível; os níveis de preço não têm em conta as mudanças inesperadas da procura e as decisões são frequentemente baseadas em dados históricos mais do que na análise das tendências da procura e das reservas dos quartos.

## **2.6. Infraestruturas de apoio ao turismo**

De acordo com Moutinho (2000, p. 32), se o governo opta pela criação de um clima propício para o crescimento de uma indústria de turismo bem-sucedido, ou decide tornar-se mais ativo, talvez até mesmo assumindo um papel empreendedor, a sua intervenção não deve apenas ser uma manifestação da retórica política, mas antes uma abordagem organizada, sustentada e flexível para o planeamento do turismo, com o objetivo de otimizar os seus retornos sociais e económicos.

As infraestruturas de apoio ao turismo consistem nas construções subterrâneas e de superfície, tais como o sistema de abastecimento de água, sistemas de esgotos, gás e eletricidade, sistemas de drenagem, estradas, aeroportos, parques de estacionamento e facilidades de transporte (Cunha, 2013).

As infraestruturas criam um ambiente propício para o desenvolvimento da atividade económica, visto que reduzem os custos da realização de negócios, melhoram a

competitividade global e a produção local, promovem parcerias e fluxos de investimento estrangeiro e promovem o investimento e o comércio transfronteiriço (Ncubi, 2011).

O desenvolvimento de infraestruturas nos mercados emergentes é um obstáculo para o desenvolvimento do turismo com um potencial impacto na entrada de turistas internacionais. A importância de uma boa rede de infraestruturas é atualmente reconhecida pelos governos e tem implementado planos de desenvolvimento de transporte aéreo e rodoviário (Deloitte, 2014).

O desenvolvimento de infraestruturas, no geral, tende a ficar para trás em relação à expansão das viagens e turismo e por sua vez, os prestadores de turismo são tipicamente muito dependentes da existência de infraestruturas para lidar com viagens, hotelaria e comunicação (Moutinho, 2000, p. 32). Portanto, se não for possível construir infraestruturas, é melhor ter um desenvolvimento lento e estável, em detrimento de um desenvolvimento turístico acelerado sem infraestruturas ajustadas, pois criará desequilíbrios que mais tarde podem colocar em risco a continuidade dos destinos (Cunha, 2013).

No que diz respeito às viagens aéreas, Moutinho (2000, p. 32) afirma que já existe o congestionamento aéreo. Enquanto a popularidade das viagens aéreas tem subido, o crescimento dos aeroportos do mundo tem prosseguido muito lentamente. Mediante esta situação, para que o turismo continue a desenvolver-se, é importante que os governos criem políticas que permitam maior flexibilidade no processo.

No caso específico de Moçambique, Ncubi (2011), considera que o crescimento económico não tem sido inclusivo, devido à deficiente rede de infraestruturas, e o índice de competitividade económica é baixa encontrando-se na posição 131 entre 139 economias do Índice de Competitividade Global de 2010.

Sumbana (2010) sustenta este aspeto, afirmando que as estradas que dão acesso a locais turísticos continuam com muitos problemas de transitabilidade. Para reduzir esta situação, o Governo identificou todas as vias de acesso a locais turísticos e atribuiu-lhes prioridade de intervenção, por seu turno, a Administração Nacional de Estradas tem estado a fazer uma manutenção possível de modo a garantir a transitabilidade das vias de acesso (Sumbana, 2010).

Ncubi (2011), por seu lado, acrescenta que é também importante atrair capital privado (estrangeiro), através das parcerias público-privadas, como por exemplo a construção de autoestradas com portagem, com vista a reduzir os custos dos serviços de transporte e melhorar o seu acesso.

## **2.7. Aspetos políticos, governamentais e legais**

A indústria turística é dominada por empresas privadas e empresas de pequeno porte em vários setores, incluindo transporte, acomodação e atrações. No entanto, o setor público tem um papel fundamental a desempenhar para um desenvolvimento bem-sucedido do turismo em determinada localidade (Moutinho, 2000, p. 3). Para Cunha (2013, p. 424), “a natureza e o papel regulamentador e fiscalizador do estado, através da adoção e aplicação de normas legais dependem do sistema político mais ou menos liberal ou mais ou menos intervencionista”.

A intervenção do Estado é necessária para assegurar que os benefícios associados ao turismo são maximizados e eventuais problemas são minimizados em favor da economia, sociedade e ambiente, bem como para o interesse a longo prazo da própria indústria do turismo (Moutinho, 2000, p. 3).

O Estado não pode perder o controlo do funcionamento do mercado mediante a aprovação de normas legais que estabelecem o quadro de funcionamento legal das atividades turísticas e da fiscalização da sua aplicação, tais como: regulamentação da atividade hoteleira e das agências de viagens, leis da defesa do consumidores e de proteção do ambiente, regulamentação das atribuições e funcionamento dos órgãos públicos (Cunha, 2013, p. 424).

Lickorish *et al* (1997, *in* Cunha, 2013, p. 422) apontam que as funções do governo relativamente ao turismo podem resumir-se da seguinte forma: formulação de políticas e aprovação de estratégias de desenvolvimento; regulamentação, inspeção e proteção dos consumidores; providência de um fórum consultivo como base para a coordenação do Governo e entre este e os sectores públicos e privado; ação fiscal; estabelecimento de condições favoráveis ao crescimento do sector privado; fornecimento de estatísticas e informações técnicas e económicas; e promoção de destinos nacionais no estrangeiro.

### **2.7.1 Instabilidade política**

Perante as novas tendências do turista, é fundamental que os destinos turísticos estejam preparados para responder às suas expectativas, portanto, é importante realçar que são vários os mecanismos que os destinos devem seguir, sendo a segurança um dos aspetos determinantes para a escolha do destino.

Quanto à segurança, o turismo tem sofrido nos últimos anos um número crescente de ameaças (terrorismo e desastres naturais), que levaram a um aumento da preocupação pela segurança e à implementação de medidas que contrariam de alguma forma a tendência anterior de uma crescente facilitação das viagens (Carvão, 2009, p. 30).

Os principais aspetos que limitam o turista na escolha de um destino são os seguintes (Buhalis & Costa, 2006): crimes; conflitos étnicos e religiosos; doenças contagiantes; desastres naturais; agitação ou escândalos políticos; encerramento de fronteiras; corrupção; atentados terroristas; e guerras.

A instabilidade política e os conflitos entre países e dentro deles sempre terão um efeito devastador sobre o comércio turístico (Moutinho, 2000). A instabilidade política nos mercados emergentes pode aumentar a volatilidade da hotelaria. Por exemplo a ataque terrorista na Namíbia, em novembro de 2008, teve um impacto significativo nos turistas indianos, sendo que a procura baixou 45% comparativamente a dezembro de 2007, e levou muitos meses para recuperar (Deloitte, 2014).

No caso específico de Moçambique, nos últimos três anos, tem-se verificado uma instabilidade política devido aos confrontos político-militares entre os dois maiores partidos políticos (um no poder e outro na oposição), o que de certa forma se tem refletido negativamente no desenvolvimento económico do país e do turismo em particular.

## **2.8. Sazonalidade no mercado turístico**

### **2.8.1. Conceito e características da sazonalidade**

Segundo Baron (1975) e Butler (2001, *in* Neves, Cruz & Correia, 2015, p. 27), o conceito de sazonalidade, “(...) designa o crescimento da procura não uniforme ao longo do ano, originando o aumento da densidade populacional em um determinado espaço em períodos específicos, segundo um padrão repetido anualmente”. Assim, por

"sazonalidade turística" entende-se que é a tendência dos fluxos turísticos para tornarem-se concentrados em períodos relativamente curtos do ano (Moutinho, 2000, p. 5), isto é, a desigual distribuição temporal dos movimentos turísticos ao longo do ano que se reflete na desigual intensidade das entradas estrangeiros, das dormidas na hotelaria e no tráfego dos meios de transporte (Cunha, 2013, p. 69).

Para Cunha (2013), este fenómeno está ligado às condições climáticas, às épocas das férias, em particular dos estudantes, às profissões, às idades e aos esquemas de férias adotados por empregadores, no entanto, existe uma forte tendência que conduz a uma diversidade cada vez maior de estilos de vida, incentivando novas abordagens para a vida e recreação.

Dos fatores que provocam a sazonalidade, Castelli (1986, *in* Mota 2001, p. 104) destaca também a *ecologia* (os encantos da natureza que servem como principal atrativo dos destinos, podem cessar à medida que ocorre a destruição de tais atrativos), o *câmbio* (as variações do câmbio, mexem com a estrutura do mercado turístico podendo beneficiar ou não os destinos turísticos) e, por fim, as *guerras, epidemias, distúrbios políticos, falta de segurança, concorrência, moda, etc.*

Para além das alterações na procura turística, a sazonalidade manifesta-se também no estilo de vida da população residente quando “os rendimentos desta dependem quase exclusivamente dos gastos locais dos turistas, trazendo algumas desvantagens para o destino, devido a variabilidade da procura” (Cooper *et al.*, 1998, *in* Firmino, 2007). Neste âmbito, Mota (2001), aponta como desvantagens, o desemprego, a queda de faturação nas empresas turísticas e o encerramento de microempresas, as alterações no sistema de gestão, o comprometimento da qualidade no atendimento, a modificação da política promocional do produto turístico, a alteração de preços e na exigência de maior flexibilidade administrativa.

A sazonalidade não se caracteriza apenas por aspetos negativos, mas também possui alguns positivos, descritos por Martins (2002, *in* Neves Cruz & Correia, 2015) da seguinte forma: quando a procura é menor ou quase inexistente, os destinos tem a possibilidade de recuperar e revitalizar o ambiente natural, sociocultural, dos equipamentos, das infraestruturas. E na situação contrária, (quando a procura é maior), em certas áreas, as ocupações turísticas complementam outras atividades como a

florestal, a pesca, a agricultura, o que leva a concluir que o problema da sazonalidade poderá não ter a carga negativa que à primeira vista se lhe atribui.

Para reduzir a sazonalidade, Lage e Milone (1998, *in* Mota, 2001, p. 104-105), propõem as seguintes situações: o *uso múltiplo*, que significa complementar os atrativos da época alta de um destino com outras atrações que criariam procura para os viajantes durante os períodos de época baixa; a *política de preços*, que crie mercado para períodos de baixa temporada, utilizando preços diferenciados como um instrumento eficiente para a atração de turistas.

Portanto, o *marketing* funciona como uma ferramenta estratégica para reduzir este tipo de flutuações da procura turística e permite que os mercados tenham um certo equilíbrio nos negócios turísticos.

Considerando que a sazonalidade é um fenómeno que afeta a maior parte dos destinos turísticos, torna-se importante calcular a respetiva taxa de sazonalidade, de modo a criar uma visão mais realística do índice de sazonalidade que a afeta o destino e aplicar melhores estratégias para a redução deste problema.

Segundo Cunha (2013, p. 69), para avaliar a sazonalidade, num país ou região, relaciona-se o número de turistas ou de dormidas ocorridas nos meses de maior afluxo com o total das entradas ou das dormidas verificadas durante todo o ano nesse país ou região. Para o efeito, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$Ts = \frac{Ev}{Et} \times 100$$

Onde:

$Ts$  – Taxa de Sazonalidade

$Ev$  – Entradas nos três meses ou mês de maior concentração

$Et$  – Entradas totais do ano

## CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

### 3.1. Problematização

Para que o produto turístico Moçambicano atinja um nível aceitável de competitividade e sustentabilidade a nível global precisará, de acordo com Sumbana (2008), de melhorar as infraestruturas básicas de suporte à Indústria turística, nomeadamente aeroportos, fronteiras, estradas, energia, água, telecomunicações, transportes terrestres e aéreos, entre outros. Moçambique deverá, igualmente, investir nos recursos humanos, particularmente nos profissionais de hotelaria e turismo, e, finalmente, deverá melhorar de forma mais célere o ambiente de negócios, no sentido de reduzir os custos e o tempo de início da atividade comercial.

Por um lado, a atividade turística depende dos recursos naturais, que muitas vezes constituem o principal atrativo, e uma complexidade de bens e serviços de apoio ao turismo que permitirão o desenvolvimento turístico de qualquer destino e por outro lado, os destinos turísticos caracterizam-se pela oscilação do fluxo de entradas, oferta de atividades e animação, e outros serviços complementares em diferentes épocas do ano.

No PNAB também se tem verificado a oscilação do fluxo de entradas de turistas, sendo fundamental fazer um estudo que estabeleça as estratégias de *marketing* a adotar para reduzir ou solucionar a instabilidade do setor. Por outro lado, para que a atividade turística de um destino atinja níveis aceitáveis de competitividade é importante que se faça uma análise da complexidade de aspetos relevantes, como sejam as infraestruturas de apoio ao turismo (vias de acesso, tipos de transporte, etc.), aspetos políticos e legais, políticas governamentais e operadores turísticos. No entanto, é importante analisar a forma como o destino interage com estes aspetos, de modo a melhorar a notoriedade e procura pelos serviços/produtos.

Uma das principais características da oferta turística do Arquipélago de Bazaruto é a limitação dos produtos e serviços oferecidos, cingindo-se apenas ao principal produto característico do destino – sol e mar –, fazendo com que este destino seja afetado pelo fenómeno da sazonalidade. Neste sentido, esta investigação será realizada com vista a analisar e propor medidas alternativas para melhorar os efeitos da sazonalidade no PNAB.



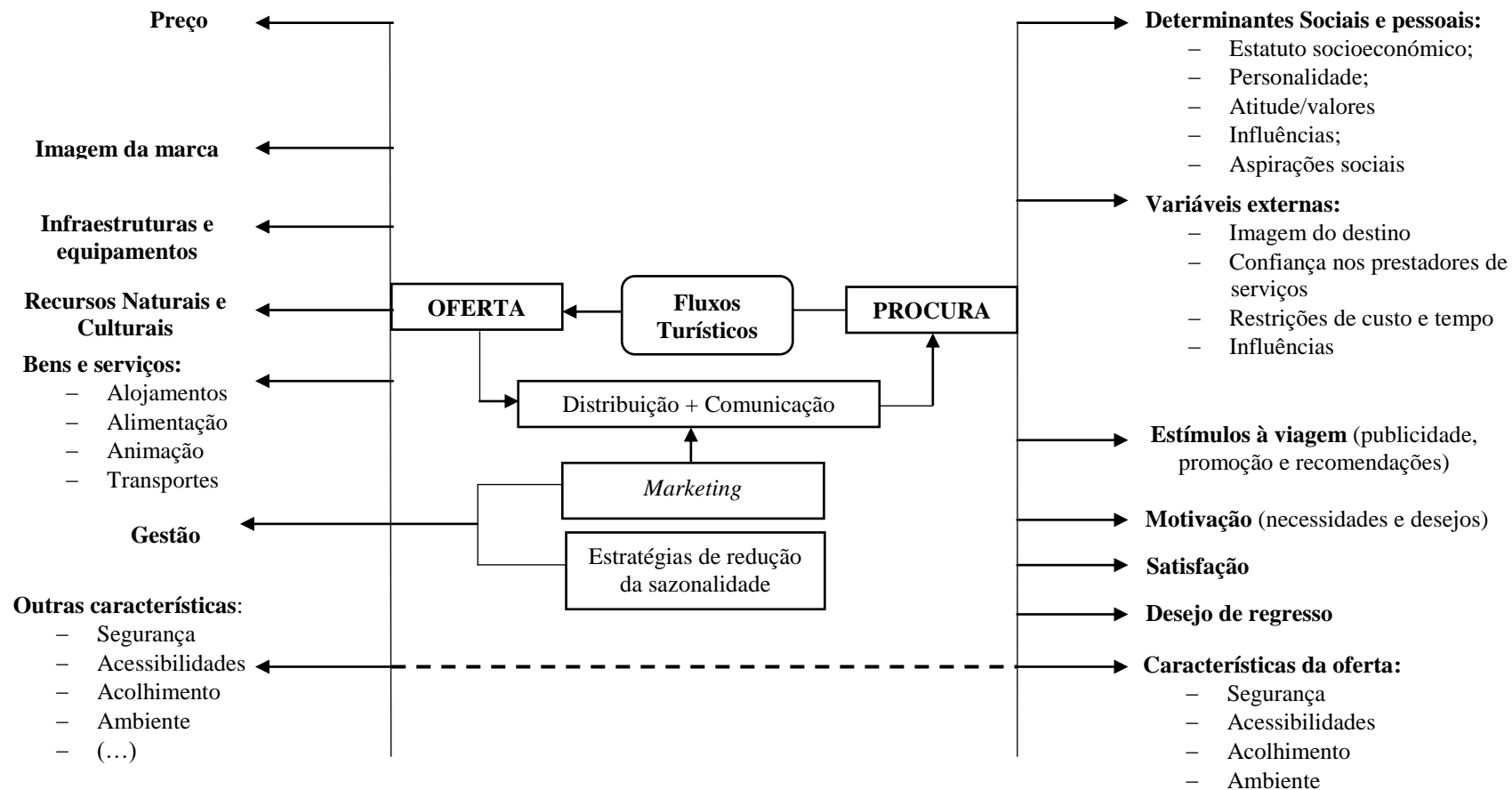
### 3.2. Modelo analítico

O modelo de análise, apresentado na figura seguinte, faz a síntese das principais variáveis que foram utilizadas no desenvolvimento da pesquisa. A oferta e a procura turísticas funcionam como elementos fundamentais no processo da atividade turística e são os mesmos que deverão ser observados, em conjugação com outros fatores, na análise das ferramentas de *marketing* estratégico atualmente utilizadas no PNAB para a redução da sazonalidade.

Do lado da oferta, é importante perceber se a sua estruturação no destino é concebida de modo a garantir que esteja disponível em qualquer período do ano e que responda às expectativas da procura, para tal, será analisado o preço, a imagem da marca, as infraestruturas e equipamentos, os recursos naturais e culturais, os bens e serviços e outras características (segurança, acessibilidade e ambiente).

Em relação à procura, é necessário conhecer as características do consumidor, baseando-se em algumas variáveis essenciais, como as determinantes sociais e pessoais do consumidor, a motivação, o estímulo da viagem e o desejo de regresso.

Para que a oferta turística chegue até ao consumidor, o destino deve criar uma estratégia de comunicação e *marketing* agressiva de modo a garantir a existência de turistas em qualquer período do ano, com vista a minimizar os efeitos da sazonalidade. A figura 16 apresenta resumidamente as principais variáveis a analisar.



**Figura 16 – Modelo de análise**  
 Fonte: elaboração própria

### 3.3. Hipóteses de pesquisa

O principal papel das hipóteses numa pesquisa é sugerir esclarecimentos para diferentes situações, e essas sugestões podem ser a solução para o problema, podendo ser verdadeiras ou falsas, mas, sempre que bem elaboradas, conduzem à verificação empírica, que é o propósito da pesquisa científica (Gil, 1999). Na presente investigação estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

H1: As estratégias de *marketing* adotadas no PNAB não abrangem todos os níveis de procura turística e procura potencial do destino, sendo necessário incorporar novas propostas estratégicas, de modo a reduzir a sazonalidade.

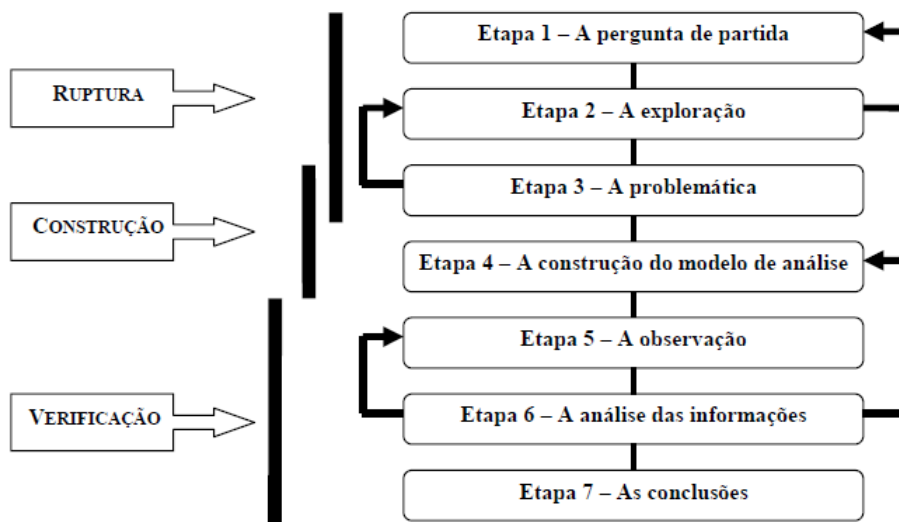
H2: As estratégias de *marketing* do PNAB foram traçadas sem tomar em consideração a necessidade de envolvimento dos diferentes *stakeholders* intervenientes no processo de desenvolvimento e produção de produto turístico, propondo-se a necessidade de revê-las de modo a garantir uma melhor oferta e gestão de produtos turísticos.

H3: As estratégias de *marketing* utilizadas no destino não precisam de ser revistas, no entanto, é necessário que o PNAB reestruture a oferta do destino, de modo a garantir um bom posicionamento e competitividade no mercado.

### 3.4. Estratégias metodológicas

Os métodos não são mais do que concretizações particulares do procedimento, diferentes percursos criados para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios estudados. Por sua vez, o procedimento é uma forma de avançar em direção a um determinado objetivo (Quivy & Campenhoudt, 2005). Portanto, a metodologia descreve os métodos ou procedimentos a utilizar para alcançar os objetivos previamente determinados.

A prossecução da pesquisa baseou-se no modelo de Quivy & Campenhoudt (2005), em consolidação com as abordagens de outros autores, nomeadamente Schluter (2003), Gil (1999) e Denker (1998), em conformidade com as principais fases representadas na figura 17.



**Figura 17 – Etapas do procedimento metodológico**

Fonte: adaptado de Quivy e Campenhoudt (2005)

Assim, a investigação estrutura-se nas seguintes três fases distintas:

### **1ª Fase: Rutura**

A rutura é o primeiro ato construtivo do procedimento científico. Consiste em romper com os preconceitos e falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreender as coisas (Quivy & Campenhoudt, 2005). Esta fase baseou-se na escolha do tema, delimitação da área de estudo, elaboração da pergunta de partida, entrevista exploratória e recolha de informação para o suporte teórico.

A escolha do tema considerou a relevância do mesmo para os destinos turísticos e, para tal, foi selecionada uma área de estudo com base na importância que a mesma detém para o desenvolvimento turístico do PNAB, em particular, e para Moçambique, em geral.

A escolha do tema e da área de estudo foram suportadas pela pesquisa exploratória e os propósitos desta investigação são fundamentados por Sellitz *et al* (1976, *in* Schluter, 2003, p. 76), que apontam a familiarização com o tema a ser estudado, a elaboração de uma hipótese, a formulação de um problema que será estudado com maior precisão no futuro, a proximidade com os conceitos a abordar e a produção de informação detalhada sobre problemas considerados pertinentes pelos agentes e atores de um determinado campo de relações sociais.

Definido o tema de estudo, foi elaborada a pergunta de partida com o objetivo de expressar o propósito da investigação, com o objetivo de tentar esclarecer o que se pretende estudar.

Na recolha de informação para o suporte teórico, recorreu-se à *pesquisa bibliográfica*, desenvolvida a partir de livros e artigos científicos, que abordam dados sobre a temática em estudo; a *pesquisa documental*<sup>1</sup> baseou-se na consulta de documentos dos estabelecimentos selecionados para o estudo e outros a nível nacional e internacional que versem sobre o assunto; e a *pesquisa na Internet* para a consulta de algumas obras literárias e principalmente artigos científicos que tratem do tema em investigação.

## **2ª Fase: Construção**

Esta fase, ajuda ao pesquisador a levantar propostas explicativas do fenómeno que pretende estudar e prever plano de pesquisa a desenvolver (Quivy & Campenhoudt, 2005). Para o efeito, fez-se o desenho dos instrumentos de recolha de dados necessários para a investigação, designadamente *entrevistas* (semiestruturadas) e *inquéritos*.

Considerando que “o objetivo das técnicas de coleta de dados é oferecer informação, relevante à pesquisa, que seja o mais correta possível” (Schluter, 2003, p. 101), foram elaborados os seguintes instrumentos:

*Guiões de entrevista:* O primeiro guião foi dirigido à *Administração do PNAB* (APNAB) (Apêndice 1), considerando que representa o Ministério de Turismo a nível local. O objetivo desta entrevista foi conhecer melhor as políticas e as estratégias de *marketing* aplicadas pelo Governo para redução dos efeitos da sazonalidade do destino em estudo e adquirir informação sobre o cumprimento das políticas de turismo na gestão do PNAB; de seguida, foi elaborado o *guião de entrevista para os estabelecimentos Hoteleiros* do PNAB (Apêndice 2), com vista a obter informação sobre as técnicas de gestão usadas para redução da sazonalidade, onde foram selecionados 2 (dois) estabelecimentos hoteleiros para a Ilha de Bazaruto (Anantara Bazaruto Island Resort & Spa e Pestana Bazaruto Lodge); 1 (um) para a ilha de Magarruque (MagarruqueLodge) e 2 (dois) para a Ilha de Benguerrua (Gabriel Eco Island e &Beyond Benguerrua Island), sendo os únicos estabelecimentos hoteleiros que se encontram operacionais no PNAB.

---

<sup>1</sup>Difere da pesquisa bibliográfica por utilizar material que ainda não recebeu tratamento analítico ou que pode ser reelaborado (Denkker, 1998).

Por fim, foi elaborado o guião de entrevista orientado aos *operadores de barcos e charters* no Município de Vilanculos, no sentido de conseguir obter informação sobre os mecanismos utilizados para atrair turistas para o PNAB (Apêndice 3).

Nesta fase, fez-se também a *elaboração do questionário*, direcionado aos turistas com vista a obter as suas opiniões quanto aos aspetos a considerar para a redução da sazonalidade no PNAB (Apêndice 4).

No que diz respeito às *variáveis da pesquisa*, de acordo com (Schluter, 2003, p. 66), estas “são unidades racionais de análise que podem assumir um ou mais valores, também podem ser definidas como característica ou propriedade que varia entre pessoas ou conjuntos” e encontram-se detalhadas no quadro 5.

**Quadro 5 – Definição das variáveis da pesquisa**

Tipo de Variável	
Dependente <sup>2</sup>	Independente <sup>3</sup>
Oferta turística	Recursos naturais e culturais, infraestruturas e equipamento, bens e serviços, equipamentos, atividades desenvolvidas
Procura turística	Entrada de turistas, origem dos turistas, renda mensal, motivação de viagem, fontes de informação de acesso ao destino, avaliação de satisfação da procura e desejo de regresso
Ferramentas de <i>marketing</i> estratégico	Grandes opções estratégicas do destino turístico, e propostas estratégicas de redução da sazonalidade
Ambiente económico, político e legal	Facilidades de acesso aéreo ao destino, controlo de entrada de turistas nas fronteiras e políticas fiscais

Fonte: elaboração própria, com base em (Schluter, 2003)

### ***Determinação da Amostra***

O processo de amostragem consiste em selecionar uma parcela específica que deve ser representativa e que dê uma noção geral dos aspetos que se pretendem analisar.

Existem vários modelos para o cálculo da amostra. Para a presente pesquisa, foram disponibilizados dados de entradas trimestrais de turistas para os anos de 2013 e 2014 (Apêndice 5), onde foi possível obter a média da população que se dirige ao destino no

<sup>2</sup>Variável dependente (Y), suas modalidades ou valores, relaciona-se com as mudanças das variáveis independentes (Schluter, 2003).

<sup>3</sup>Variável independente (X) é a característica ou propriedade que se supõe ser a causa do fenómeno estudado. Presume-se que estas variáveis influenciam o resultado final (Schluter, 2003).

período em que decorreu a pesquisa (setembro e dezembro). Uma vez que os dados das entradas obtidos não refletem o número exato da população, porque o trimestre tem 3 meses e a pesquisa foi realizada em dois meses, optou-se pela aplicação do modelo proposto por Triola (1999, p. 161), que se apresenta seguidamente.

O primeiro passo para a obtenção da amostra foi propor um número que se pudesse usar como tamanho da amostra, tendo sido selecionado o “80”. De seguida, calculou-se o erro, com o propósito de obter um tamanho de amostra de 80.

$$E = z_{\frac{\alpha}{2}} * \sqrt{\frac{\hat{p} * \hat{q}}{n}} * \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} \Leftrightarrow E = 1,96 * \sqrt{\frac{0,5 * 0,5}{80}} * \sqrt{\frac{4534-80}{4534-1}} \Leftrightarrow E = 0,108608$$

$\approx 0,109$

Calculado o erro, seguiu-se o cálculo do tamanho da amostra com base na margem de erro obtida anteriormente.

$$n = \frac{N * \hat{p} * \hat{q} * \left(z_{\frac{\alpha}{2}}\right)^2}{\hat{p} * \hat{q} * \left(z_{\frac{\alpha}{2}}\right)^2 + (N-1)E^2} \Leftrightarrow n = \frac{4534 * 0,5 * 0,5 * (1,96)^2}{0,5 * 0,5 * (1,96)^2 + (4534-1)(0,109)^2} \Leftrightarrow n$$

$= 74,44 \approx 80$

Estatisticamente, para minimizar o erro no estudo, aumentou-se o tamanho da amostra, neste caso, de 74,4 para 79.

### 3ª Fase: Verificação

Segundo Quivy & Campenhoudt (2005, p. 28) “uma proposição só tem direito ao estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos”. Esta fase foi constituída por observação, análise da informação e conclusão.

Ao longo da fase de observação reúnem-se diversas informações que serão regularmente analisadas em fases posteriores (Quivy & Campenhoudt, 2005). Para a presente pesquisa, esta fase consistiu na recolha de dados previamente concebidos e aplicados na área de estudo, através de entrevistas e inquéritos, com o objetivo de obter informação que sustente a investigação. Fez-se também a consulta de fontes documentais nos estabelecimentos e instituições em apreço, de modo a enriquecer a pesquisa.

Depois de obtidos todos os dados para a pesquisa passou-se à fase de *análise das informações*. Trata-se de averiguar se as informações reunidas permitem validar as

hipóteses, ou seja se os resultados observados correspondem aos resultados esperados (Quivy & Campenhoudt, 2005).

O objetivo desta fase consistiu em consolidar a informação relevante da pesquisa para obter resultados mais precisos. Para tal, (Quivy & Campenhoudt, 2005), propõe três operações diferenciadas: preparação dos dados; análise e relações entre as variáveis e, por fim, a comparação dos resultados observados com os resultados esperados e a interação das diferenças.

A análise da informação, foi suportada pelos seguintes métodos:

*Método descritivo:* descrição qualitativa das estratégias de *marketing* usadas para a gestão da sazonalidade no arquipélago de Bazaruto.

*Método explicativo:* com o objetivo de identificar os fatores que contribuem para a redução da sazonalidade no arquipélago de Bazaruto.

*Método Estatístico:* fundamenta-se na aplicação da teoria estatística e constitui importante auxílio para a investigação em ciências sociais. Mediante este método, torna-se possível determinar a probabilidade de acerto de determinada conclusão (Gil, 1999, p. 35). Este método baseou-se nos pacotes informáticos Excel e SPSS<sup>4</sup>

A última fase da pesquisa foi a conclusão onde se fez uma retrospectiva das grandes linhas de procedimento da pesquisa, suas contribuições e foram também apresentadas as limitações da pesquisa e as reflexões para investigações futuras.

---

<sup>4</sup>Statistic package for social science.



## **CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Evolução do turismo em Moçambique e no PNAB**

O turismo em Moçambique é um sector com grandes potencialidades turísticas alicerçadas na qualidade e diversidade dos seus recursos naturais e culturais e com um crescimento promissor a nível nacional e Internacional.

O Plano Estratégico para o Desenvolvimento de Turismo em Moçambique (PEDTM) (2004) define as áreas, as linhas e as ações estratégicas, e os antecedentes que conduziram à formulação das ações estratégicas resumidas. Faz também uma avaliação do potencial de mercado, da base de recursos do turismo, do papel atual e potencial da conservação para o turismo e apresenta de forma detalhada as ações estratégicas de desenvolvimento de recursos humanos no turismo e o quadro espacial para o turismo.

Segundo dados do Banco Mundial (2010, *in* Domingos, 2012, p. 55), o sector de turismo, em Moçambique, constitui o terceiro que mais contribuiu para o PIB nacional, com 7,6% em 2008, perdendo para a agricultura e a agro-indústria, e empregou 8,06% dos trabalhadores registados em 2009. Contudo, o PEDTM (2004) fixa o ano de 2025 como o ano de referência para Moçambique estar preparado para ser um destino turístico de excelência. A visão do turismo para Moçambique prevê que a partir de 2025 o país seja um destino de cerca de 4 milhões de turistas por ano.

Sumbana (2008, p. 2), afirma que é importante considerar que “a aposta de Moçambique é por um turismo de alto rendimento e fraca densidade, o que quer dizer que se privilegia a atração do turismo de topo, onde os gastos *per capita* têm significado, não sendo o incremento de receitas apenas em função do volume”.

Em relação aos mercados emissores estratégicos para Moçambique, o PEDTM (2004) identifica a África do Sul, os EUA, o Reino Unido, a Alemanha e os Países Baixos e a Itália devido à sua preferência por produtos de nicho estratégicos e a Itália também pela sinergia cultural. A Espanha, Brasil, Arábia Saudita, EAU, Angola, Zimbábwe e Suazilândia foram identificados como mercados de foco secundário.

O sector de turismo tem evoluído “com a implementação de novos projetos de investimento, cujo valor ascende a US\$ 741 milhões, correspondendo a um crescimento na ordem de 20%. O número de chegadas de turistas internacionais registou um incremento na ordem de 15%, e as cobranças de receitas do turismo na balança de

pagamento atingem a cifra de US\$ 216 milhões, o que equivale ao crescimento em 10%” (Governo da República de Moçambique, 2011, *in* Domingos, 2012, p. 55).

Nas análises das projeções realizadas para o desenvolvimento do turismo em Moçambique, é necessário observar a posição do turismo a nível regional, de modo a criar estratégias que estejam ao nível de competitividade dos seus concorrentes. Portanto,

*“With the exception of Malawi which has relatively limited tourism resources in comparison to Mozambique, all other countries sharing borders with Mozambique are within the top 10 African tourism destinations. This is an asset in itself, but it is also goes to show that Mozambique is underutilizing its tourism resources compared to its regional neighbors”* (FIAS, 2006, p. 14-15).

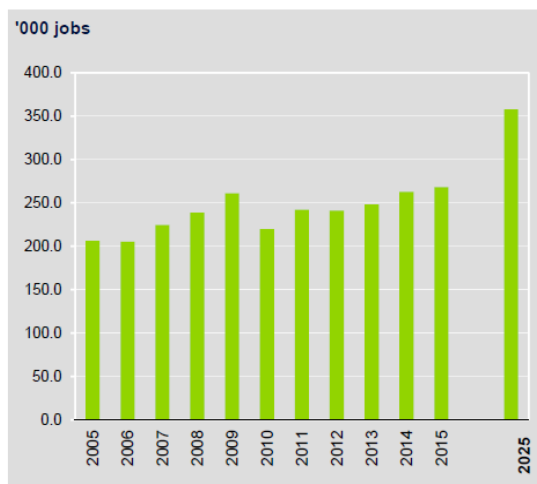
Pelo exposto, é importante que o sector de turismo em Moçambique engaje mais esforços para maximizar os seus recursos, colocando-se numa posição favorável no mercado em que se encontra. O quadro seguinte revela a perceção dos turistas e operadores turísticos em relação ao sector do turismo em Moçambique.

**Quadro 6 – Feedback dos turistas e operadores turísticos sobre o turismo em Moçambique**

	Positives	Negatives
<b>Tourists</b>	Nice beaches and unique African Mediterranean – Arabic culture. Friendliness of the people and the quality of the people and the quality of the accommodation. The hideaway – character of the destination	Services– air transportation, food, and communication/information – is substandard, Limited number of attractions, Little interaction with local and their culture
<b>Foreign Tour Operator</b>	Non- commercial environment and the destination’s unpretentious feel. The simple, unspoilt but luxurious character; its unique beaches; and the friendliness of people. Value for money compared to Indian Ocean Islands	Less value than Zanzibar, Mombassa and Mauritius, Bad or poor air access – international and domestic, Availability ab quality of service providers – particularly inbound tour operators, Lack of tourism products to enrich customer experience, Shortage of dive sites Bad image of Mozambique: poverty, hunger, spectre of armed conflict, cronyism
<b>Domestic Inbound Tour Operators</b>	Unspoilt and unexplored features of the Destination. The friendliness of the people, combined with the unique cultural heritage, compared to neighboring Anglophone countries	Immigration formalities and malaria acted as deterrents to tourism

Fonte: *Marketing Plan for Mozambique* (2004, *in* FIAS, 2006, p. 16)

Apesar das limitações apresentadas no quadro acima descrito, Moçambique continua a trabalhar para melhorar a situação do turismo no que diz respeito aos ganhos económicos, benefícios da comunidade através da criação de postos de emprego entre outros, conforme ilustra a figura seguinte.



**Figura 18 – Contribuição direta das viagens e turismo para o emprego em Moçambique**

Fonte: WTTC (2015, p. 6)

O turismo em Moçambique tem contribuído de forma crescente, na criação de postos de trabalho, embora este crescimento seja fraco, pois em 2005 o turismo já contribuía com cerca de 200 mil postos de trabalho e em 2015 contribui com cerca de 260 mil postos de trabalho o que significa que em 15 anos, se registou um crescimento de apenas 15%. Estes postos de trabalho incluem “(...) hotéis, agências de viagens, companhias aéreas e empresas e transporte” (WTTC, 2015, p. 6).

#### **4.2. Caracterização do território em análise**

O PNAB é uma área de conservação da biodiversidade marinha e terrestre, onde tanto se promove o uso racional dos recursos naturais e proteção de espécies, em particular o Dudongo, as tartarugas marinhas e os Recifes de Coral, como um turismo responsável em benefício das presentes e futuras gerações (MITUR, 2009, p. 15).

O PNAB foi criado em 1971, pelo decreto do Diploma Legislativo N° 46/76, de 25 de maio, e com o objetivo principal na conservação dos dugongos e tartarugas marinhas, só mais tarde em 1989 iniciou com uma Administração propriamente dita e gestão subordinada à Direção Nacional de Floresta e Fauna Bravia (DNFFB). Mais tarde, o Diploma Ministerial 17/2001 implicou a transição da tutela dos parques nacionais para o MITUR/DNAC (Direção Nacional de Áreas de Conservação). De 1994 a 1998 a gestão do parque foi financiada pela União Europeia e implementada pela WWF Internacional e entre 2001 e 2005 verificaram-se grandes mudanças a nível dos limites

do parque que são aumentados para 1430 km<sup>2</sup>, incluindo a ilha de Bazaruto e Santa Carolina, pelo Decreto n.º 39/2001, de 27 de novembro (MITUR, 2009).

De acordo com o mesmo documento, o PNAB é o primeiro parque nacional costeiro no país e a sua criação demonstra o reconhecimento da importância dos ecossistemas costeiros e marinhos na manutenção do equilíbrio ecológico e da biodiversidade marinha que o Arquipélago possui.

Os propósitos da criação do parque consideraram vários motivos, como o facto de ser o primeiro Parque Nacional Costeiro no País e de possuir uma beleza paisagística, com mamíferos marinhos, dugongos, tartarugas marinhas, corais, recursos pesqueiros, zonas húmidas e aves migratórias, uma comunidade local e património natural mundial. Portanto, os recursos do PNAB gozam de uma proteção especial. Além de serem regulados pelas principais leis sectoriais, estes recursos terão um enquadramento especial, uma vez que estão localizados num Parque Nacional e são património público. Desta forma, uma das tarefas da Administração do Parque é garantir que a biodiversidade e os serviços dos ecossistemas sejam mantidos ou melhorados (MITUR, 2009).

Atualmente, o Arquipélago de Bazaruto, é considerado, a nível nacional, como um destino direccionado para o turismo de classe alta e tem sido uma boa opção para os turistas. O estudo realizado por FIAS (2006, p. 20) considera que *“the itinerary from Portugal to Maputo and Vilanculos/Bazaruto connects Mozambique’s key intercontinental (long-haul) market and the main leisure experience (the beaches of the Inhambane province). This 7-night itinerary comprises one night in Maputo and six on the Bazaruto Archipelago”*.

#### **4.2.1. Localização do arquipélago de Bazaruto**

De acordo com DNFFB (1997, in MITUR, 2009, p. 10), “o arquipélago de Bazaruto (...) situa-se entre as latitudes 21°30’S e 22°10’S e as longitudes 35° 22’E e 35° 30’E, entre o Cabo São Sebastião e Guvuro, na Costa Nordeste da província de Inhambane”.

O PNAB possui uma área total de 1430 km<sup>2</sup> e é formado por cinco ilhas que são Bazaruto (12000 ha), Benguérua (2500 ha), Magaruque (600 ha), Santa Carolina (500 ha) e a minúscula Ilha de Bangué (5 ha) (MITUR, 2009, p. 10) (Figura 19).



**Figura 19 – Principais Ilhas do Arquipélago de Bazaruto**

Fonte: FIAS (2006, p. 21)

#### 4.2.2. Clima

O clima da província de Inhambane é caracterizado por duas épocas do ano (a seca e a das chuvas). A estação chuvosa e quente ocorre de novembro a abril e a seca e fresca de maio a outubro. Na estação chuvosa e quente a temperatura média eleva-se a mais de 34 graus centígrados, enquanto na seca e fresca a temperatura varia entre os 22 e 26 graus centígrados. A humidade relativa do ar varia entre os 67% e os 76% (PEPI, 2011, p. 25). Apresenta uma precipitação média anual de 733,9 ml e a pluviosidade desta região está sujeita às secas cíclicas. A Evaporação total anual é de 1.135,1 ml e a velocidade do vento é de 14,9 km/h. A pressão atmosférica média anual é de 1.014,3 Hectopascals e a insolação total é de 2.955,5 h. (PMGAV, 2009 p. 4).

O arquipélago de Bazaruto localiza-se ligeiramente a norte do Trópico de Capricórnio possuindo assim um clima tropical sub-húmido a moderadamente húmido, com temperaturas ambientais médias no verão de 30°C e no inverno de 18°C. A temperatura média anual é de 24°C e a amplitude de variação anual de temperatura está compreendida entre os 28°C e os 19°C (Magane, 1996 e DNFFB, 1997, *in* MITUR, 2009, p. 10).

### **4.2.3. Uso do solo**

Com o passar do tempo, o nível de uso de terra tem vindo a sofrer alterações progressivas, devido a uma tendência crescente na ocupação do espaço em certas ilhas, uma migração do pessoal para o continente assim como um número cada vez maior de turistas. Por outro lado, o PNAB tem vindo a registar muitos conflitos entre as diferentes partes interessadas, sobretudo devido ao processo usado para obtenção de licenças especiais para o uso e exploração da terra para o desenvolvimento de infraestruturas turísticas (MITUR, 2009).

A Lei de Terras obriga a uma taxa anual sobre a terra, esta taxa depende do valor da terra. Dentro do Parque a terra para além desta taxa normal (que ira reverter a favor das administrações territoriais) vai ter uma tarifa adicional para os serviços de conservação e proteção ambiental. Também reconhecendo que em certa medida os empreendimentos turísticos, gozam de certa exclusividade no acesso aos recursos do PNAB, a terra poderá sofrer em caso de necessidade uma sobre tarifa de exclusividade (quando além da solicitada pela licença especial deve ser reservada como forma de zona tampão para cada concessão hoteleira). Para o efeito cada empreendimento turístico poderá gozar automaticamente de um raio de 5 km de reserva, no entanto, devido a redução territorial, nas ilhas de Sta. Carolina, Magaruque e Benguérua, são recomendadas a aplicação das sobre tarifas de exclusividade de forma automática, pois não se espera nem se recomenda a construção de mais infraestruturas hoteleiras (MITUR, 2009).

### **4.2.4 Aspetos legais e Órgãos de gestão do PNAB**

O PNAB foi criado pelo Diploma legislativo D. 46/71, de 25 de maio, e posteriormente os limites alterados pelo Decreto n° 39/2001, de 27 de novembro, ainda vigente. É uma zona de proteção total (Parque nacional) nos termos do artigo 7 da Lei n° 19/97, de 1 de outubro, que aprova a lei de terras, conjugado com os artigos 10 e 11 de lei n° 10/99 de 7 de julho que aprova a lei de Floresta e Fauna Bravia (MITUR, 2009).

O PNAB é também considerado como zona de conservação para fins de Turismo, nos termos do n° 1 e 2 do artigo 4 do Decreto Presidencial D. 9/2000, de 23 de maio que define atribuições e competências ao Ministério de Turismo. É neste Decreto, que se estabelece a transição da gestão das áreas de Conservação para fins de turismo do Ministério de Agricultura e desenvolvimento Rural, para o Ministério de Turismo

(MITUR, 2009, p. 58). A gestão do MITUR está representada pela Administração do PNAB.

Segundo o mesmo documento, o procedimento de atividade turística no PNAB está sujeito à concessão de terra, por via de uma licença especial e ao licenciamento do exercício da atividade/projeto turístico, o que culmina com a obtenção de um alvará.

Os operadores turísticos, principalmente as locadoras de transportes também têm um papel importante no desenvolvimento do PNAB. Estas empresas, conforme se apurou nas entrevistas aos operadores turísticos de Vilankulos, têm organizado excursões ou safaris para as diferentes ilhas do PNAB e, em muitos casos, em coordenação com os estabelecimentos hoteleiros do parque, fazem *transfer* dos turistas do continente para as Ilhas e vice-versa. Criam pacotes com diversas atividades e apoiam na promoção e divulgação do destino.

#### **4.2.5. Desenvolvimento da Comunidade local**

As comunidades no Arquipélago de Bazaruto são representadas por associações encarregues pela gestão das mesmas, portanto, a comunidade de Magaruque é representada pela Associação *Kanhi Kwetu*; a Comunidade de Bazaruto, pela Associação *Thomba Yethu* e a Comunidade de Benguerrua é representada pelo Comité de gestão de Magarruque.

As comunidades locais do PNAB, contribuem em grande medida para a prevenção e conservação dos recursos existentes. Por seu turno, os estabelecimentos hoteleiros do PNAB tem a obrigação social de participar para o benefício das comunidades locais *“com uma percentagem de 20%, e esses fundos são convertidos para a construção de infra-estruturas de apoio social, como escolas, furos de água, hospitais, centros comunitários, financiamento de bolsas de estudos de crianças”*<sup>5</sup>

De acordo com a entrevista efetuada à Administração do Parque, neste processo, verifica-se uma insatisfação da comunidade no que respeita ao período de receção de seus fundos que tem sido cada vez mais irregular aliado a fraca canalização das receitas coletadas por operadores turísticos ao Parque a partir dos seus hóspedes aos lodges; desembolso irregular ou tardio por parte das finanças, atrasando desta forma, os projetos

---

<sup>5</sup> Informação obtida na entrevista efetuada à Administração do PNAB.



de desenvolvimento comunitário; e falta de implementação da política de participação social por parte dos investidores turísticos que operam dentro do parque.

Para ultrapassar parte destas limitações, o Governo tem evidenciado esforços para evitar atrasos no desembolso das receitas e os estabelecimentos hoteleiros, além da taxa dos 20%, têm participado na construção de infraestruturas sociais para as comunidades e, por vezes, tem havido o envolvimento destas na gestão do fundo dos 20%. Portanto, verifica-se uma melhoria no diálogo entre as partes intervenientes deste processo, de acordo com a informação obtida nas entrevistas junto dos estabelecimentos hoteleiros do PNAB.

Apesar desta melhoria contínua por parte do governo, tem se verificando um fraco entendimento entre as comunidades na aplicação dos fundos, sendo que alguns optam pela aplicação dos fundos para a melhoria da renda de cada família e outros para infraestruturas de desenvolvimento social.

#### 4.3. Oferta Turística do Arquipélago de Bazaruto

A oferta turística é constituída por *atracões e equipamentos e serviços* que devem ser colocados a disposição dos visitantes pois, funcionam com elementos dinamizadores e diferenciadores da procura para um determinado destino. A oferta turística do PNAB é apresentada no quadro seguinte e, mais adiante, serão descritos de forma mais detalhada os outros elementos da oferta como alojamento, atividades recreativas, vias de acesso e meios de transporte.

**Quadro 7 – Oferta turística do PNAB**

<b>Classificação dos atrativos turísticos</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Tipo</b>	<b>Subtipo</b>
Naturais e ecológicos	Costas ou litoral	Dunas, praias, lagoas
	Parques e Reservas	O arquipélago localiza-se uma área de conservação natural
Histórico-culturais	Monumentos,	Não existe
	Sítios (histórico-científicos)	
Manifestações e usos tradicionais populares	Artesanato, feiras e mercados.	Manifestações folclóricas nas diferentes ilhas
Acontecimentos programados ou calendário de congressos e feiras	Feiras e exposições,	FACIM, INDAMBA, Feira Internacional do Turismo
<b>Classificação dos equipamentos e meios de hospedagem</b>		
Meios de hospedagem	Hoteleiro: estabelecimentos classificados	Pestana Bazaruto Lodge; Anantara Bazaruto Island Resort & Spa



		Gabriel Eco Island &Beyond Benguera Island Magarruque Lodge
Alimentação	Restaurantes, bares/café/lanchonetes, casas de chá/confeitarias, cervejarias, etc.	Os locais para alimentação localizam-se junto a cada estabelecimento hoteleiro
Entretenimentos	Áreas de recreação e instalações desportivas	Ginásio junto a algumas unidades de alojamento; mergulho, safari, pesca, <i>snorkeling</i> , passeio a cavalo
Outros serviços	Agências de viagens operadoras	Não existe no destino, os estabelecimentos trabalham com agências em Maputo e no estrangeiro.
	Transportadoras turísticas	LAM Dolphin Dhow Safari; Odysseia Sea Diving; Vila la Mar; Dugongo Lodge
	Casas de câmbio e bancos	Bim; BCI, Barclays

Fonte: elaboração própria, com base no modelo de inventário turístico de Magalhães (2002, p. 108-109)

O recurso natural é o elemento fundamental e diferenciador da oferta turística do PNAB, no entanto, a acessibilidade, as infraestruturas, os equipamentos e os transportes, o alojamento e o acolhimento também são necessários para o desenvolvimento de um destino.

#### 4.3.1. Alojamento

O Arquipélago de Bazaruto é constituído por cinco estabelecimentos hoteleiros distribuídos pelas diferentes ilhas, como ilustra o quadro seguinte.

**Quadro 8 – Capacidade de alojamento do PNAB**

N/ordem	Designação	Categoria	Localização	Capacidade	
				Quartos	Camas
1	PestanaBazaruto Lodge;	4 estrelas	Ilha de Bazaruto	26	51
2	AnantaraBazaruto Island Resort & Spa	5 estrelas	Ilha de Bazaruto	43	112
3	Gabriel Eco Island	4 estrelas	Ilha de Benguerrua	17	42
4	&Beyond Benguerrua Island	5 estrelas	Ilha de Benguerrua	15	30
5	Magarruque Lodge	4 estrelas	Ilha de Magarruque	13	26
<b>Total</b>				<b>114</b>	<b>250</b>

Fonte: elaboração própria, com base nos dados oferecidos pelos estabelecimentos hoteleiros e Administração do PNAB

Tal como ilustra o quadro, o PNAB tem 5 unidades de alojamento de classe alta (4 a 5 estrelas), com um total de 114 quartos e 250 camas. Destas unidades de alojamento, a maior delas é o Anantara Bazaruto Island Resort & Spa, com 43 quartos e 112 camas, equivalente a 47,8% do total de camas existentes no Arquipélago, e a menor de todas é o Magarruque Lodge, com 26 camas, equivalente a 10,4% do total de camas existentes no PNAB. De acordo com as entrevistas efetuadas nos estabelecimentos hoteleiros, o

Anantara Bazaruto Island Resort & Spa e o &Beyond Benguerrua Island passaram recentemente por uma mudança de gestão e reabilitação das suas instalações.

De acordo com a entrevista efetuada à Administração do PNAB, das principais Ilhas que compõe o parque, a ilha de Santa Carolina é a que não possui nenhuma unidade de alojamento e na ilha de Benguerrua, para além dos dois estabelecimentos mencionados no quadro 8, existe um estabelecimento (Marlin Lodge) que não se encontra operacional, desde 2012, devido a um incêndio ocorrido na cozinha do estabelecimento e parte do restaurante.

#### 4.3.2. Atividades recreativas

As atividades recreativas disponíveis no arquipélago são desenhadas pela gestão de cada unidade de alojamento. Portanto, neste ponto far-se-á a descrição das principais atividades desenvolvidas pelos turistas inquiridos e as atividades propostas a desenvolver nas próximas visitas. Para uma melhor interpretação destas atividades, também são apresentadas as atividades disponibilizadas por cada estabelecimento hoteleiro. No quadro 9, apresenta-se um resumo das principais atividades proporcionadas pelos estabelecimentos hoteleiros do PNAB e, no quadro 10, as atividades realizadas e atividades propostas pelos turistas.

**Quadro 9 – Atividades oferecidas pelos estabelecimentos hoteleiros do PNAB**

<b>Ilha de Bazaruto</b>	
Pestana Bazaruto Lodge	Serviço completo de Spa; mergulho, <i>snorkeling</i> , excursões pela ilha, Ski aquático, <i>wakeboarding</i>
Anantara Bazaruto Island Resort & Spa.	Atividades náuticas mergulho, voleibol, mergulho, massagem no Spa, Ginásio, Piscina
<b>Ilha de Benguerra</b>	
Gabriel Eco Island	Mergulho, Pesca desportiva, <i>flyfishing</i> , observação de aves, <i>snorkelling</i> , tour culturais e passeios durante o dia para Vilankulos e piqueniques na praia.
& Beyond Benguerra Island	Mergulho, <i>Snorkeling</i> , pesca, passeio a cavalo, passeio de barco a vela, passeio pela ilha de carro, <i>costaway picnic</i> <sup>6</sup>
<b>Ilha de Magaruque</b>	
Magaruque Lodge	Mergulho, Voleibol, <i>Snorkeling</i> , canoa e pesca

Fonte: elaboração própria, com base nos dados das entrevistas

<sup>6</sup>Piqueniques ao longo da praia

**Quadro 10 – Atividades realizadas e atividades propostas pelos turistas**

<b>Atividades realizadas/planeadas</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>Atividades Propostas</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Mergulho	2	2,5	Atividades culturais	13	16,5
<i>Snorkeling</i>	2	2,5	Observação de dugongos	6	7,6
Pesca desportiva	4	10,1	<i>Snorkeling</i>	8	10,1
Passeio a cavalo	9	11,4	Mergulho	16	20,3
Observação de dugongos	10	12,7	Pesca desportiva	6	7,6
Safari	13	16,5	Golf	6	7,6
Visita comunitária	6	7,6	Observação da flora e fauna	7	8,9
Nenhuma	8	8,8	Passeio pelas dunas	4	5,1
Ilha Santa Catarina	1	1,3	Safari oceânico	8	10,1
Mergulho e <i>snorkeling</i>	9	11,4	Nenhuma	1	1,3
Mergulho e pesca desportiva	8	7,6	Mergulho e observação de dugongos	1	1,3
<i>Snorkeling</i> e observação da flora e fauna	1	1,3	<i>Snorkeling</i> e mergulho	2	2,5
<i>Snorkeling</i> e observação de dugongos	5	6,3	Pesca desportiva e mergulho	1	1,3
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100.0</b>	<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100.0</b>

Fonte: elaboração própria

O mergulho é a principal atividade desenvolvida no PNAB, seguido do *snorkeling*, com uma frequência de 17 pessoas e observação de dugongos com uma frequência de 15 pessoas, a observação da flora e fauna, foi a atividade menos desenvolvida no destino. Considerando as características do PNAB, a fraca participação neste tipo de atividade revela uma certa fragilidade por parte do destino, na exploração e promoção de atividades de âmbito ecológico.

Em relação às atividades propostas, o mergulho continua ser a principal atividade escolhida pelos turistas para praticar nas próximas visitas, com 25,4%. É importante referir que, na prática, a maior parte das pessoas que realiza o mergulho também faz a observação de dugongos, pois, muitas vezes, é possível observar os dugongos ao longo do percurso para as zonas da prática de mergulho.

As atividades culturais foram consideradas como a segunda maior atividade proposta para desenvolver nas próximas visitas, com uma percentagem de 16,5%. Percebe-se com estes dados, a pertinência de criação ou inclusão de mais atividades de âmbito cultural nos pacotes concebidos para o destino.

As atividades realizadas e propostas pelos inquiridos são maioritariamente relacionadas com atividades náuticas e são disponibilizadas por quase todos estabelecimentos hoteleiros do Arquipélago, com a exceção do golf, que foi uma atividade proposta por 7,6% dos inquiridos e das cinco unidades de alojamento do PNAB apenas uma é que possui um campo para o efeito.

Cruzando as variáveis atividades propostas e nacionalidade é possível perceber que a participação dos diferentes países inquiridos nas atividades oferecidas pelo PNAB é equitativa (Apêndice 6).

O cruzamento das atividades realizadas e a faixa etária dos inquiridos revela que a faixa entre os 31 e os 40 anos é a que mais atividades realiza, com uma frequência de 29 pessoas, seguida da faixa entre os 21 e os 30 anos, com 24 participantes (Apêndice 7). Acredita-se que este aspeto esteja relacionado com o facto destas duas faixas etárias terem maior vontade/desejo da prática de atividades de lazer e melhores condições físicas em relação aos outros grupos etários.

#### **4.3.3. Vias de acesso e meios de transporte**

O acesso ao arquipélago de Bazaruto pode ser realizado por três vias: aérea, marítima e terrestre. O principal aeródromo que dá acesso ao Arquipélago de Bazaruto localiza-se em Vilankulos e o acesso aéreo às Ilhas é feito por avionetas e helicópteros, no entanto, segundo MITUR (2009, p. 68), as pistas para aterragem de aviões dentro das ilhas devem ter regulamento próprio e não são permitidos mais do que um aeroporto por ilha, com exceção da ilha de Bazaruto que já possui duas. Os responsáveis pela manutenção e operação dos aeroportos devem garantir e responsabilizar-se pela segurança do tráfego aéreo, podendo introduzir taxas para esse efeito, de acordo com os regulamentos da Aeronáutica Civil.

De acordo com a entrevista efetuada à Administração do PNAB, o acesso marítimo é feito a partir de Vilankulos e Inhassoro, através de barcos comunitários, e empresas privadas. A travessia a bordo do barco comunitário entre Inhassoro à Ilha de Bazaruto é realizada três vezes por semana e entre Vilankulos à Ilha de Bazaruto e Ilha Benguerua é efetuada diariamente, e pelas empresas privadas sempre que os visitantes das ilhas solicitarem.

A travessia para as ilhas é realizada a partir dos distritos de Inhassoro e Vilankulos. As estradas Nacionais n.º 1 e n.º 4 dão acesso a estes dois distritos e são boas para o acesso das pessoas por via terrestre e os preços são mais acessíveis que os das passagens aéreas. Contudo, segundo os entrevistados nos estabelecimentos hoteleiros do parque, esta via de acesso tem uma má reputação pela interferência abusiva da polícia Moçambicana, registando-se alguns casos de corrupção contra os turistas sul-africanos.

As vias de acesso dentro do parque são geralmente constituídas por picadas<sup>7</sup>, que devem ser num número reduzido para não danificar o ambiente e devem ser registadas em cadastro (de acordo com a entrevista à Administração do PNAB). A circulação de veículos motorizados deve ser minimizada, a sua velocidade regulada e deve existir uma tarifa por tipo de veículo que deve ser paga anualmente ao PNAB (MITUR, 2009), mas atualmente esta taxa ainda não é cobrada no PNAB.

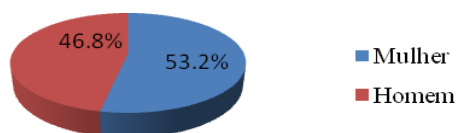
#### 4.4. Procura turística do PNAB

Para o estabelecimento de estratégias de *marketing* de um destino é essencial conhecer as características dos atuais e potenciais consumidores. Neste ponto será apresentado o perfil do turista que visita o Arquipélago de Bazaruto, a motivação da visita e a avaliação da satisfação do turista, de modo a obter subsídios que permitam criar estratégias e produtos direcionados às características da procura.

##### 4.4.1. Perfil dos turistas do PNAB

Neste ponto, serão apresentados os dados dos turistas inquiridos para a pesquisa no que se refere ao género, faixa etária, nacionalidade, renda mensal, entre outros que se julgaram ser importantes para uma melhor perceção das características dos turistas que visitam o Arquipélago de Bazaruto.

Conforme ilustra a figura 20, a maior parte das pessoas inquiridas foram as mulheres, correspondendo a 53,2%.



**Figura 20 – Turistas inquiridos por Género**

Fonte: elaboração própria

A faixa etária com maior participação nos inquéritos foi a dos 31 aos 40 anos (36,7%) e a que teve menor participação foi a dos 20 ou menos anos (5,1%). Este espectro deve-se necessariamente ao facto desta corresponder a uma faixa etária com menor poder

---

<sup>7</sup>Compete à Administração do Parque deliberar sobre as picadas dentro do Arquipélago

económico e muitas das vezes são acompanhantes de famílias ou grupos de visitantes (Quadro 11).

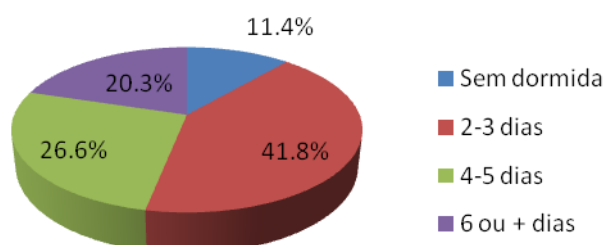
**Quadro 11 – Faixa etária dos inquiridos**

Faixa Etária	Frequência	Percentagem (%)
Menos de 20 anos	4	5,1
21-30 anos	25	31,6
31-40 anos	29	36,7
41-50 anos	11	13,9
50 e + anos	10	12,7
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaboração própria

A maior parte dos inquiridos fica no Arquipélago de Bazaruto 2-3 dias, com uma percentagem de 41,8%, e a menor percentagem é das pessoas que visitam o destino sem dormida, que equivalente a 11,4% (Figura 21). Dos 9 inquiridos que não passaram a noite no PNAB, 3 eram oriundos da África do Sul, 2 de Moçambique, 1 da Namíbia e 3 de Inglaterra (Apêndice 8). O número de inquiridos que não pernitoiu no destino deve-se à proximidade do Arquipélago de Bazaruto em relação a Vilankulos e Inhassoro, que também são destinos turísticos muito visitados no país, e os visitantes destes dois destinos geralmente tem realizado excursões diárias para as diferentes ilhas do PNAB.

Os visitantes que pernitoaram no Arquipélago de Bazaruto 6 ou mais dias são da África do Sul, com 4 inquiridos, seguido dos Estados Unidos da América (EUA), Itália, França e Zimbabwe, com 2 inquiridos e, por fim, da Holanda, Canada, Espanha e Moçambique, onde para cada um destes 4 últimos países foi inquirida apenas uma pessoa (Apêndice 8). Portanto, a África do Sul e os EUA são os países que pernitoam mais tempo nas suas visitas ao PNAB.



**Figura 21 – Duração da estada dos turistas que visitam o PNAB**

Fonte: elaboração própria

Dos 79 inquiridos, 25 não se encontravam no Arquipélago de Bazaruto pela primeira vez (31,6%) (Quadro 12). Este é um dado importante, pois é possível perceber que quase um terço dos visitantes deste destino a ele regressam, depreendendo-se com esta

informação que o PNAB tem potencialidades suficientes para manter os seus consumidores cabendo a cada unidade hoteleira criar estratégias para assegurar e aumentar a quantidade de turistas com desejo para regressar ao destino.

**Quadro 12 – Frequência da visita**

<b>Primeira vez a visitar o destino</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Sim	54	68,4
Não	25	31,6
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaboração própria

O quadro 13 apresenta a quantidade dos turistas inquiridos com desejo de regressar ao destino para uma nova visita. Dos 79 inquiridos apenas 6 é que foram neutros quanto ao desejo de regressar ao PNAB e 73 pretendem voltar mais uma vez ao destino.

Do total de turistas com desejo de regressar ao destino, 48,1% pretendem regressar ao destino nos próximos 2-3 anos, enquanto 20,3% pretendem regressar nos próximos 4-5 anos. O desejo dos turistas em regressar ao destino num curto período de tempo é um elemento encorajador para os gestores do PNAB.

**Quadro 13 – Desejo de regressar ao destino**

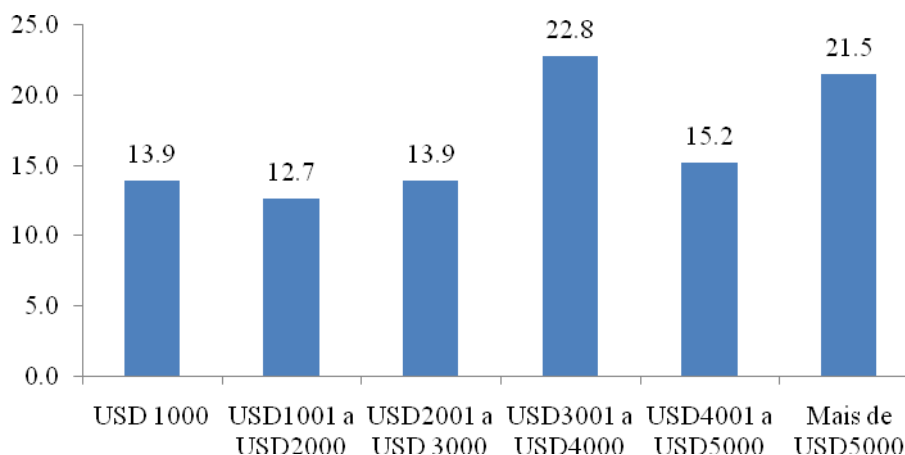
<b>Período</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Nos próximos 12 meses	19	24,1
Nos próximos 2-3 anos	38	48,1
Nos próximos 4-5 anos	16	20,3
Nulo	6	7,6
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaboração própria

A maior parte dos turistas que visita o PNAB tem o rendimento médio mensal entre 3001\$ e 4000\$, seguido de pessoas com um rendimento de mais de 5000\$ e em menor percentagem pessoas com rendimento entre 1001\$ e 2000\$. A percentagem dos inquiridos com rendimento médio mensal entre 2001\$ e 3000\$ e com 1000\$ é de 13,9% (Figura 22). Fazendo o cruzamento entre a renda mensal dos inquiridos e a sua estada no destino, percebe-se que a percentagem dos turistas com renda média mensal equivalente a 1000\$ corresponde a 11 inquiridos e, destes, 9 são os que não pernoitaram no destino e os outros 2 permaneceram no destino entre 2 e 3 noites (Apêndice 9). Portanto, a maior parte das pessoas com renda média mensal de 1000\$ são visitantes do PNAB.

Quanto mais elevado for o rendimento mensal maior será a permanência dos turistas no destino. Com efeito, dos 11 inquiridos no intervalo de renda mensal entre 2001-3000\$,

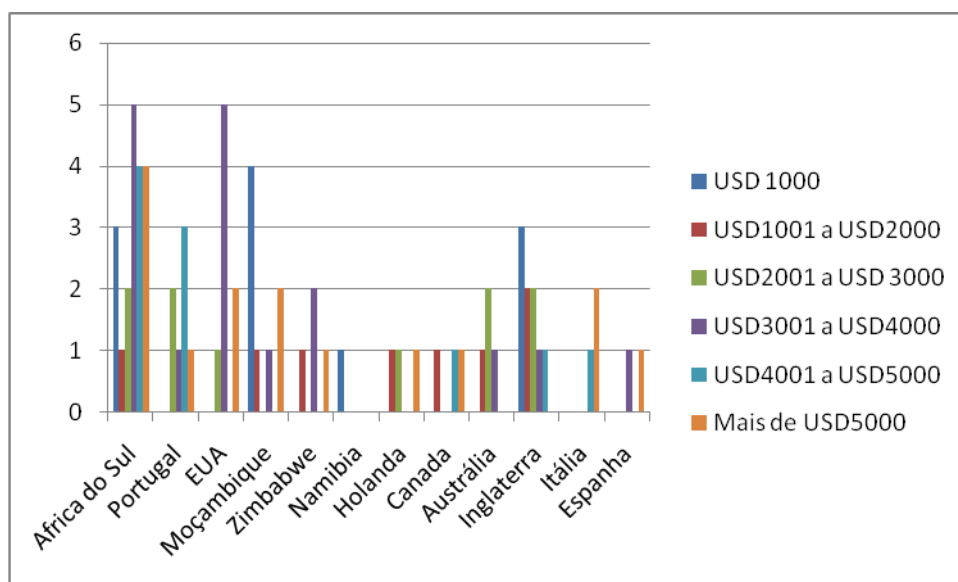
10 permanecem entre 2 e 3 dias no destino; dos 18 inquiridos com renda mensal entre 3001-4000\$, 9 permanecem 2-3 dias e 8 permanecem 4-5 dias e, por fim, dos 17 inquiridos com renda acima dos 5000\$, 15 permanecem 6 ou mais dias (Apêndice 9). O que quer dizer que se o destino pretende adquirir mais ganhos económicos poderia desenhar estratégias direcionadas a mercados com maior poder aquisitivo e que procuram produto turístico semelhante ao do Arquipélago de Bazaruto.



**Figura 22 – Rendimento médio mensal dos inquiridos**

Fonte: elaboração própria

A maior parte dos turistas que visitou o PNAB no período em que se realizou a pesquisa tem uma renda mensal entre 3001 e 4000\$ e a África do Sul e os EUA são os países que mais se destacam neste intervalo (Figura 23).



**Figura 23 – Cruzamento entre a renda mensal e a nacionalidade dos inquiridos**

Fonte: elaboração própria



Observou-se ainda, que a percentagem de pessoas com rendimento médio mensal entre 3001 e 4000\$ em Moçambique foi a mesma que da Austrália, Inglaterra e Portugal e a percentagem das pessoas com uma renda superior a 5000\$ em Moçambique, superou a percentagem das pessoas com a mesma renda na Austrália, Inglaterra e Portugal. Por um lado, estes dados podem estar relacionados com a quantidade de turistas inquiridos por cada país e, por outro, pode estar relacionado com as flutuações do mercado turístico. Portanto, os dados podem ser usados para despertar o destino para fazer um estudo mais aprofundado sobre os mercados referidos e Moçambique em particular (Apêndice 10 e Figura 23).

#### 4.4.1.1. Nacionalidade e fluxo de turistas que visita o PNAB

Depois de apresentadas algumas características fundamentais do perfil do turista que visita o PNAB é também importante conhecer a nacionalidade dos mesmos, visto que esta fornece um subsídio essencial para que o destino selecione os meios mais apropriados e próximos dos seus potenciais consumidores. O quadro seguinte apresenta os principais mercados emissores de turistas para o Arquipélago de Bazaruto.

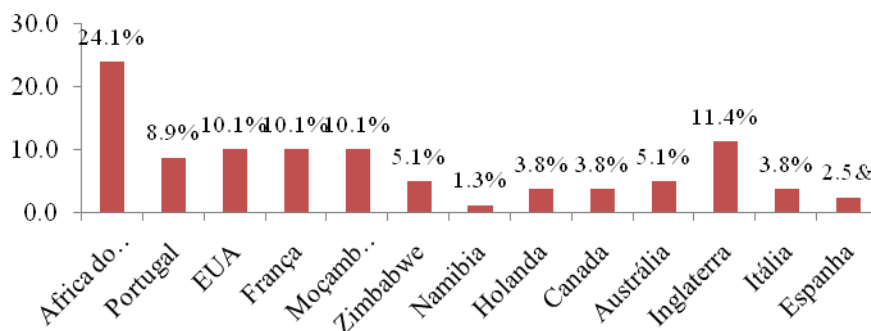
**Quadro 14 – Nacionalidade de turistas que visitaram o PNAB em 2015**

Nr.	Nacionalidade	%
1	África do Sul	27%
2	Portugal	15%
3	Zimbabwe	12%
4	Moçambique	5%
5	Outros (Espanha, França, Suíça, Zâmbia, Alemanha, Inglaterra, etc.)	41%

Fonte: elaboração própria, com base em dados fornecidos com a Administração do PNAB

De uma forma geral, os sul-africanos lideram as chegadas ao PNAB e verifica-se uma percentagem considerável de moçambicanos que também se dirigem a este destino, o que revela que o turismo doméstico tem determinada importância.

Fazendo uma análise das entradas de turistas no PNAB de acordo com as respostas dos inquiridos, a África do Sul continua a ser o principal mercado emissor de turistas, com uma percentagem de 24.1%, seguida da Inglaterra, com 11.4%, e com o mesmo nível de participação a França, os EUA e Moçambique, com 10.1%, como ilustra a Figura 24.



**Figura 24 – Origem dos turistas inquiridos**

Fonte: elaboração própria

Fazendo uma comparação dos dados de entradas de turistas apresentados no quadro 14 e na figura 24, depreende-se que a posição que cada um dos países ocupa, nas duas situações (dados disponibilizados pela Administração do PNAB e informação recolhida pela pesquisa) é diferente, com exceção da África do Sul que é identificada em ambas situações, como principal emissor de turistas. Por exemplo, Portugal é identificado no quadro 14 como o segundo maior país emissor de turistas, mas na figura 24 o segundo maior país que participou nos inquéritos foi a Inglaterra seguida da França, dos EUA e de Moçambique. No entanto, o quadro 14, coloca a Inglaterra e a França no grupo dos países que ocupam a quinta posição e os EUA não chegam a ser mencionados neste grupo de países emissores de turistas para o PNAB.

Esta divergência entre a origem dos turistas apresentada no quadro 14 (dados fornecidos pela Administração do PNAB) e na figura 24 (dados apurados a partir da pesquisa) pode estar associada, por um lado, às limitações da investigação, no que diz respeito à amostra e ao período da recolha dos dados e, por outro, às fragilidades do Governo na obtenção de estatísticas de entradas de turistas.

O &Beyond Benguerrua Island é outro estabelecimento que mudou recentemente de gestão, tendo passado também por uma reabilitação e reabriu no mês de junho de 2015. Para este estabelecimento foi impossível avaliar com dados mais aprofundados a flutuação do fluxo de turistas que visita o estabelecimento, pois a entrevista foi efetuada 3 meses depois da sua reabertura, contudo, até este período a taxa de ocupação era satisfatória, conforme afirma o gestor do estabelecimento hoteleiro que “(...) a adesão turística ao estabelecimento até agora é positiva, pois tratando-se de um grupo internacional a divulgação do mesmo, foi efetuada aquando da sua reabilitação e no período da abertura já tínhamos um bom número de reservas efetuado”.

Para este estabelecimento hoteleiro, os principais turistas que o visitaram até ao período da entrevista foram os americanos, numa representatividade de 40%, seguidos dos ingleses, com 30%, dos restantes europeus, com 25%, e dos africanos, com 5% (Apêndice 11).

O outro estabelecimento que mudou de gestão é o Anantara Bazaruto Island Resort & Spa que anteriormente era designado “Indigo Bay”. Para este estabelecimento, à semelhança das entradas gerais de turistas no PNAB, o maior grupo de turistas que visita esta unidade de acolhimento são Sul-africanos, com 54,44%, seguidos dos ingleses, com 10,65%, dos americanos, com 4,29%, e portugueses e franceses, com 3,11% e 3,3%, respetivamente (Apêndice 12). A esmagadora maioria da ocupação deste estabelecimento (96%) ocorre nos meses de maior procura e 4% nos meses de menor procura, conforme entrevista obtida no Anantara Bazaruto Island Resort & Spa.

Por seu turno, no seguimento da entrevista realizada no Magaruque lodge, constatou-se que os turistas que mais visitam este estabelecimento, são de turistas da África do Sul e Zimbabwe chegando a atingir uma taxa de ocupação de 75%. As taxas de ocupação nos meses de menor procura são de 20%. Enquanto, no Pestana Bazaruto Lodge, a mais baixa taxa de ocupação que se registou nos três últimos anos foi de 11% em 2015, 14% em 2014 e 17% em 2016<sup>8</sup>.

Duma forma geral, os meses de maior procura do PNAB são outubro, novembro, e dezembro, período da Páscoa, e fins de semanas longos na RSA. Os meses de menor procura são: janeiro, fevereiro, março e agosto<sup>9</sup>.

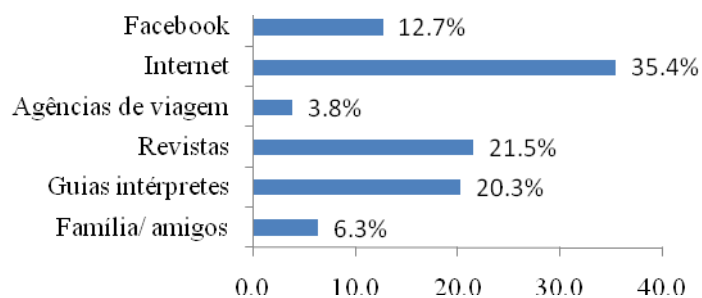
#### **4.4.2. Acesso à informação e motivação para visitar o PNAB**

O principal meio de informação que os turistas usaram para ter acesso ao Arquipélago de Bazaruto foi a Internet com 35.4%, seguido das revistas e guias intérpretes (Figura 25).

---

<sup>8</sup> Dados obtidos a partir da entrevista realizada no Pestana Bazaruto Lodge

<sup>9</sup> Informação recolhida a partir das entrevistas efetuadas nos estabelecimentos hoteleiros do PNAB.

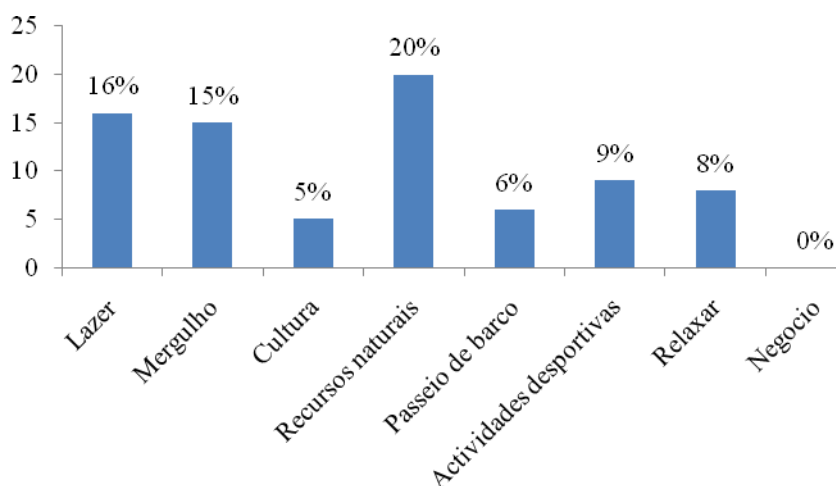


**Figura 25 – Fonte de informação para o acesso ao destino**

Fonte: elaboração própria

Todos os estabelecimentos hoteleiros do PNAB foram unânimes em afirmar que estão representados em diferentes partes do mundo a partir das agências de viagem, no entanto, este canal de distribuição é utilizado pelos turistas que visitam o PNAB numa representatividade de 3.8%. Devido à dinâmica constante do consumidor, atualmente os canais de distribuição tradicionais tem perdido o seu valor no mercado obrigando as empresas prestadoras de serviços de viagens e turismo a adotar modernos canais para a captação de novos mercados. O PNAB, apesar de usar bastante a Internet é também importante que explore mais as revistas ou material impresso, guias intérpretes e *Facebook*, de modo a diversificar e atrair mais mercados. A Internet, guias e interpretes e as revistas também são os principais meios de acesso para a faixa etária dos 21-40 anos, que por sinal é a mais praticante de atividades turísticas disponibilizadas no PNAB (Apêndice 13).

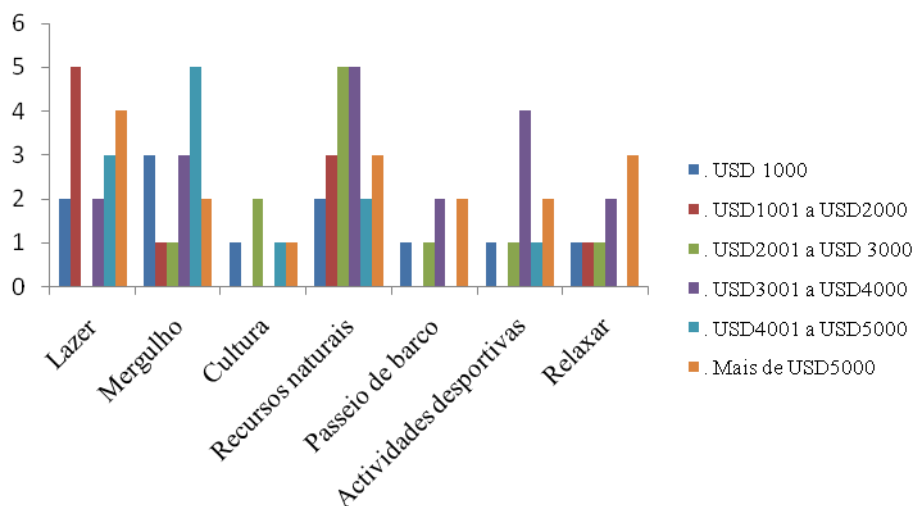
As principais motivações dos turistas que visitam o PNAB são os recursos naturais (20%), o lazer (16%) e o mergulho (15%), enquanto o negócio não foi registado como fator motivador para o destino (Figura 26). O mergulho é a principal atividade realizada e proposta pelos turistas, mas não ocupa a mesma posição na motivação dos turistas. Esta divergência deve-se às características do destino, que é uma área de conservação e o mergulho tem sido uma atividade complementar para as principais motivações mencionadas pelos turistas.



**Figura 26 – Motivação de viagem**

Fonte: elaboração própria

Os recursos naturais constituem a principal motivação dos turistas no geral e também a principal motivação dos que possuem uma renda mensal entre 3001\$ e 4000\$, enquanto o lazer é a principal motivação dos turistas com a maior renda mensal proposta na pesquisa (mais de 5000\$). Os recursos naturais e a cultura são as motivações dos turistas que surgem destacadas para os que auferem uma renda entre os 2001\$ e 3000\$ (Figura 27). A cultura foi evidenciada anteriormente como uma das principais atividades propostas pelos turistas para as próximas viagens.



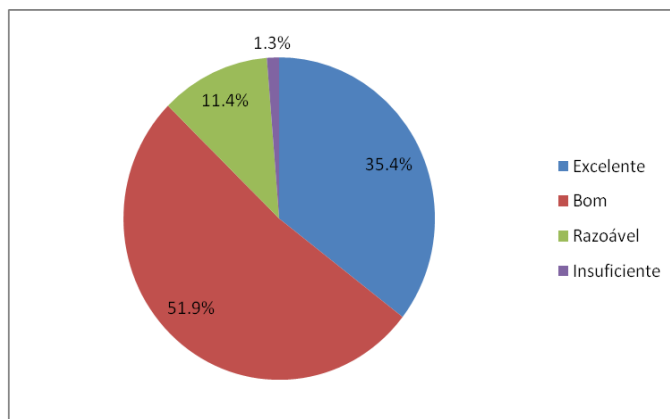
**Figura 27 – Cruzamento da motivação e renda mensal**

Fonte: elaboração própria

#### 4.4.3. Qualidade de serviço em relação ao preço e grau de satisfação

A qualidade de serviço e a satisfação do cliente são aspetos fundamentais para que as empresas garantam a manutenção dos seus clientes e tornem-se cada vez mais

competitivas no mercado. A figura 28 revela o nível de satisfação dos inquiridos na visita ao PNAB.

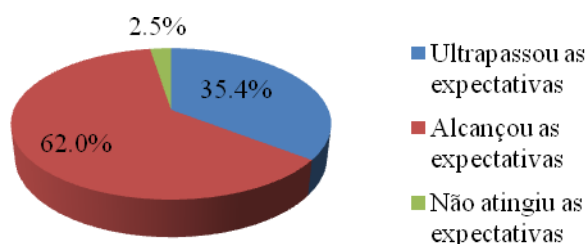


**Figura 28 – Qualidade de serviço em relação ao preço**

Fonte: elaboração própria

A avaliação que os inquiridos fazem da qualidade dos serviços prestados no destino em relação ao preço do produto turístico foi positiva, pois 35,4% dos turistas considera o serviço prestado pelo PNAB como sendo excelente e apenas 1,3% o avalia como insuficiente. Deve-se referir que pelas características do destino é importante que o mesmo invista em mais ações concretas para garantir uma boa qualidade de serviço em qualquer momento.

No que se refere ao grau de satisfação, 62% dos turistas considerou que a experiência de visita ao PNAB alcançou as suas expectativas e apenas 2,5 referiram que não atingiu as expectativas criadas antes de chegar ao destino. Muito relevante, é o facto de 35,4% dos inquiridos ter referido que a visita ao PNAB superou as expetativas (Figura 29).

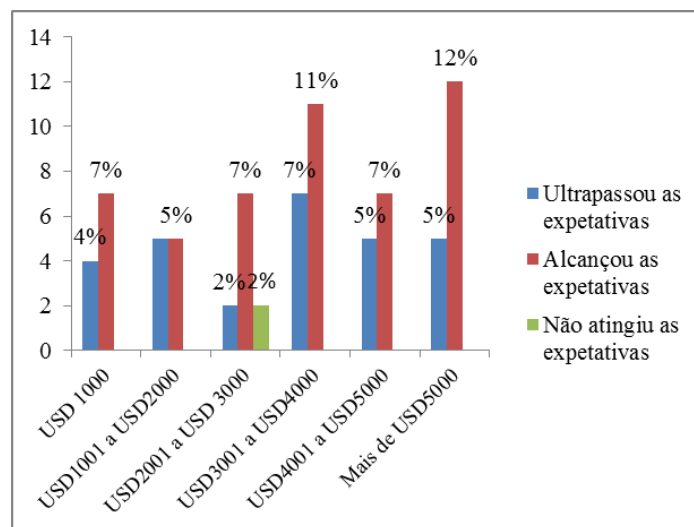


**Figura 29 – Avaliação da visita**

Fonte: elaboração própria

Cruzando as variáveis grau de satisfação e faixa etária, percebe-se que as faixas etárias mais satisfeitas com o destino são a dos 21-30 anos e a dos 31-40 anos, por coincidência, são as faixas etárias que mais atividade realizam no destino (Figura 30). Sabe-se que as atividades disponibilizadas no destino criam uma melhor experiência

para qualquer visitante e percebe-se, ainda, com os dados acima apresentados, a necessidade de incentivar ou criar mais atividades que permitam a participação de todos os grupos etários durante as suas visitas ao PNAB.

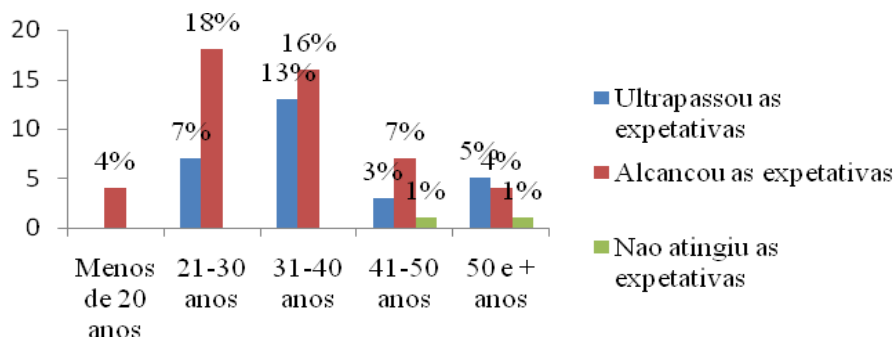


**Figura 30 – Cruzamento entre grau de satisfação e renda mensal**

Fonte: elaboração própria

Os grupos de turistas que melhor se satisfizeram com a experiência da visita ao PNAB foram os grupos com renda média mensal entre os 3001\$ e 4000\$ e mais de 5000\$. Este é um aspeto positivo para o destino, considerando o desígnio pretendido, isto é, de ser um território destinado a um turismo de classe alta (Figura 31).

O grupo com renda média mensal dos 1001\$ a 2000\$ tem uma avaliação menos positiva da visita. É muito provável que esta situação esteja associada ao preço do destino, que é relativamente elevado, mas apesar do preço o grupo com a renda média mensal de 1000\$ tem praticamente o mesmo nível de satisfação que os grupos com renda entre 4001\$ e 5000\$ e entre 2001\$ e 3000\$, isto porque, conforme foi referenciado anteriormente, o grupo com renda de 1000\$ é praticamente composto por visitantes, ou seja pessoas que não pernoitaram no destino. No entanto, o grupo com renda média mensal entre 2001\$ e 3000\$ não atingiu as suas expetativas, o que pode estar associado ao facto desta renda ser relativamente baixa e corresponder a uma faixa etária mais exigente, entre 41 e 50 anos e 50 anos ou mais, conforme ilustra a figura 31. Portanto, esta faixa etária é a que menos se satisfaz no PNAB como destino turístico.

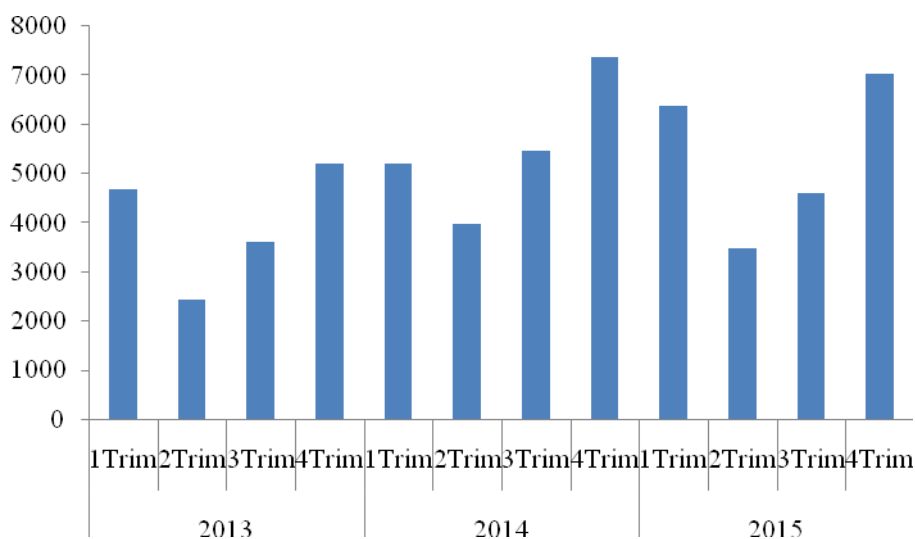


**Figura 31 – Cruzamento entre grau de satisfação e faixa etária**

Fonte: elaboração própria

#### 4.4.4. Sazonalidade turística no PNAB

A sazonalidade é um fenómeno que atinge a maior parte dos destinos turísticos e é caracterizada pela maior procura do produto turístico numa determinada época do ano em detrimento da outra. Para reduzir este efeito, os destinos turísticos devem criar mecanismos eficazes, de forma a garantir uma procura mais estável ao longo do ano. Neste ponto, pretende-se avaliar a sazonalidade no PNAB e a figura 32 apresenta os dados de entradas de turistas nas diferentes épocas do ano, ao longo dos últimos três anos (2013-2015) no PNAB.



**Figura 32 – Entradas de turistas no PNAB (2013-2015)**

Fonte: elaboração própria

Estes dados revelam uma evolução crescente de entrada de turistas, de 2013 a 2014, e com pouco crescimento entre 2014 e 2015, mas com uma redução significativa sempre no segundo e terceiro trimestre de cada ano. Esta oscilação deve-se, em parte, ao tipo de turismo praticado (sol e mar), à fragilidade, principalmente, por parte do Governo na



criação de políticas e meios de comunicação eficientes para a divulgação do destino, ao perfil de turistas que visita o destino, que muitas vezes viaja em período de férias, no final do ano e, em alguns casos, na Páscoa (primeiro e quarto trimestre)<sup>10</sup> e à crise político militar que se tem verificado no país nos três últimos anos.

É importante referir que, de 2013 a 2014, o número de entradas cresceu muito, com uma diferença de cerca de 7000 acima do ano anterior e, em 2015, verificou-se uma redução considerável de turistas. Este aspeto pode ser justificado pela instabilidade política que se tem verificado no país nos três últimos anos e pela crise económica mundial. O que confirma a visão de Moutinho (2000), na qual considera a instabilidade política e os conflitos entre países e dentro deles como sendo fatores que terão um efeito devastador sobre o comércio turístico.

Para avaliar o nível de sazonalidade no PNAB, esta investigação baseou-se nos dados de entradas de turistas no destino, entre 2013 e 2015, e no cálculo da taxa de sazonalidade do destino, através da fórmula apresentada por Cunha (2013, p. 69).

A fórmula foi aplicada com base nos dados de entrada de turistas no trimestre de maior concentração e entradas anuais para os anos de 2013, 2014 e 2015. Para o ano de 2013, a taxa de sazonalidade foi de 32,69%, no ano de 2014 a taxa foi de 33,47% e, por fim, em 2015, a taxa de sazonalidade foi de 32,7%, portanto a média da taxa de sazonalidade no PNAB nos três últimos anos foi de 33% (Apêndice 14).

A taxa de sazonalidade anual no PNAB quando comparada com a diferença das taxas de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros do destino<sup>11</sup> é reduzida pois em algumas unidades, a taxa de ocupação na época baixa chega a atingir os 4%. Este elemento pode estar associado ao facto dos dados de entradas fornecidos incluírem também os visitantes que não pernoitam nas unidades de acolhimento.

Para reduzir os efeitos da sazonalidade os estabelecimentos turísticos do destino em causa têm optado por criar preços promocionais e pacotes diferenciados, como forma de atrair mais clientes.

---

<sup>10</sup> Informação sobre o perfil de turistas obtida a partir das entrevistas efetuadas nos estabelecimentos hoteleiros do Arquipélago de Bazaruto.

<sup>11</sup> Esta comparação foi feita a partir das taxas de ocupação fornecidos pelo Pestana Bazaruto Lodge, &Beyond Benguerua Island e Anantara Bazaruto Island Resort como foi referenciado no ponto 4.4.1.1. Foram usados apenas os dados destes três estabelecimentos, porque o Gabriel Eco Island não aceitou disponibilizar este tipo de dados e o &Beyond Benguerua Island passou por uma reabilitação e mudança de gestão, e a entrevista foi efetuada 3 meses depois da reabertura.

De facto, o preço tem uma forte relação com a quantidade da procura por determinado produto, como fundamenta Ignara (2003), quando refere que a procura de um produto turístico é dependente do seu preço, ou seja quando o preço diminui a procura aumenta e vice-versa. Mas esta relação não é sempre constante, por vezes, para o consumidor, o preço alto está associado a boa qualidade do serviço. Por outro lado, uma das características da procura turística é a elasticidade, que prevê a oscilação da quantidade da procura devido à competitividade e às condições económicas do mercado. O PNAB é um destino de turismo de classe alta, portanto, apesar de criar preços promocionais no período de baixa procura, pelas características do turismo desenvolvido, o preço sempre será influenciado pelo seu posicionamento, e para aumentar a procura também será necessário alargar ou estudar melhor os potenciais mercados para direccionar as ações de *marketing*.

#### 4.5. Análise SWOT do PNAB

A análise SWOT do destino permite fazer uma análise estratégica em relação aos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, de modo a obter uma visão mais aprofundada do destino e propor soluções estratégicas, de acordo com as suas características (Quadro 15).

**Quadro 15 – Análise SWOT do PNAB**

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidade de recursos naturais.</li> <li>• Facilidade de uso de tecnologias de informação para o acesso ao destino;</li> <li>• Clima agradável e propício às atividades de recreação e lazer.</li> <li>• Beleza paisagística natural.</li> <li>• É uma área de conservação.</li> <li>• O PNAB é considerado como área prioritária de desenvolvimento de turismo a nível nacional.</li> <li>• Condições adequadas para o desenvolvimento do turismo cultural.</li> <li>• Boa qualidade dos serviços prestados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta não muito diferenciada.</li> <li>• Estrutura organizacional do governo deficiente (entradas, controlo de receitas).</li> <li>• Fraca rede de infraestruturas de apoio ao turismo.</li> <li>• Poucos voos internacionais até ao destino (Vilankulos).</li> <li>• Fraca promoção do destino por parte do governo (informação da Internet desatualizada, fraca participação em feiras internacionais).</li> <li>• Fraco serviço dos transportes públicos rodoviários.</li> <li>• Fraca rede de saúde dentro do PNAB.</li> <li>• Necessidade de melhorar a qualidade de mão-de-obra do destino.</li> <li>• Poucas atividades de animação para complementar a oferta.</li> <li>• Fragilidade dos meios de promoção turística usados pelo Governo.</li> </ul>

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um mercado em crescimento.</li> <li>• Atração de novos mercados e seguimentos.</li> <li>• Envolvimento das comunidades locais para a conservação dos recursos.</li> <li>• Criação de oportunidades de emprego para a comunidade local.</li> <li>• Melhoria da qualidade de vida dos residentes locais.</li> <li>• O destino está na fase da consolidação como destino turístico de qualidade internacional.</li> <li>• Aumento da oferta cultural no destino.</li> <li>• Melhoria das vias de acesso e infraestruturas de apoio ao turismo.</li> <li>• Reforço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças no ambiente político e económico, ameaças de conflitos.</li> <li>• Excessiva dependência do produto sol e mar.</li> <li>• Desvalorização da moeda nacional.</li> <li>• Concorrência dos mercados semelhantes ao PNAB.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

Com a informação apresentada na análise SWOT, percebe-se que os *pontos fracos* têm maior incidência sobre o destino, destacando-se a fraca rede de infraestruturas e equipamentos de apoio ao turismo, fragilidades do Governo em relação aos meios usados para a promoção turística e a oferta turística não muito diferenciada. Quanto às *ameaças*, a crise económica e político-militar que se verifica no país e a concorrência dos mercados semelhantes foram identificados como os aspetos mais desvantajosos ou prejudiciais para a competitividade do PNAB enquanto destino turístico.

A diversidade de recursos naturais, a beleza paisagística e a qualidade dos serviços, são apontados como *pontos fortes* e a necessidade de melhoria das vias de acesso e de infraestruturas de apoio ao turismo, a fase de crescimento em que se encontra o destino e a necessidade de atração de novos segmentos como *oportunidades* para o destino, devem ser mais explorados porque são elementos potenciais que caracterizam o destino e que poderão contribuir para a melhoria da imagem e competitividade do mesmo.

#### 4.6. Estratégias de *marketing* para o combate a sazonalidade no PNAB

O PNAB é uma área destinada à preservação e conservação dos recursos naturais, tendo em vista o desenvolvimento de um turismo sustentável e, segundo o MITUR, é uma área destinada ao desenvolvimento do turismo de classe alta. Portanto, o Ministério do Turismo é a entidade responsável pela coordenação, dinamização e controlo da atividade de *marketing*, dos fluxos turísticos, da promoção de investimentos, assim como dos eventos turísticos (MITUR, 2006, p. 7).

Para a promoção e divulgação do turismo em Moçambique, o MITUR desenvolve a sua atividade em coordenação com o Instituto Nacional do Turismo (INATUR), que foi criado a partir do Decreto n.º 36/2008 de 17 de setembro (que extinguiu o Fundo Nacional do Turismo - FUTUR), com as seguintes áreas de atuação: promoção do desenvolvimento do sector do turismo; classificação dos estabelecimentos turísticos; desenvolvimento das zonas de interesse turístico; estudos e programas de desenvolvimento; promoção das atividades turísticas<sup>12</sup>.

O MITUR, em coordenação com a INATUR, tem participado em feiras, nacionais e internacionais. A nível nacional, anualmente, o INATUR tem organizado, em Maputo, a feira internacional do turismo, designada “descubra Moçambique” com o objectivo de promover os produtos e serviços turísticos de Moçambique e, a nível internacional, tem participado nas seguintes feiras: Feira Internacional do Turismo de Madrid (FITUR); *Hunters and Outfitter Convetion*, nos EUA; *Meeting Africa*, em Johannesburg; Feira Internacional do Turismo de Berlin (ITB); Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL); *World Travel Market Africa*, em Cape Town; *Arabian Travel Market* (ATM), no Dubai; *World Travel Market* (WTM), em Londres; *JATA World Travel Fair*, em Tokio, INDABA e Durban, entre outras.

Além da participação em feiras, o INATUR produz o material promocional, como brochuras, cartazes, e comparticipa em revistas e divulga o produto turístico moçambicano a partir de sites na Internet. É importante referir que estes meios de divulgação e promoção do potencial turístico dizem respeito a todo o país e não apenas ao PNAB. Portanto, para que o PNAB melhore a sua imagem a nível internacional é igualmente importante que invista em ações mais específicas para a promoção do destino. Para tentar responder a esta limitação, atualmente a Administração do PNAB encontra-se a criar um *website* para divulgação das potencialidades turísticas do Arquipélago de Bazaruto e utiliza também o *facebook* para divulgar os seus serviços e produtos. Esta rede social digital constitui uma fragilidade para o destino, pois, de acordo com os resultados dos inquéritos aplicados na pesquisa, não é uma das formas mais utilizadas para que os turistas tenham acesso ao destino.

Para além das estratégias de promoção do destino usadas a partir das entidades do Governo, o destino é também divulgado a partir das estratégias utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros que se encontram a operar no PNAB.

---

<sup>12</sup> <http://www.inatur.org.mz/>

Os estabelecimentos hoteleiros do PNAB fazem a promoção do destino através de revistas, contratos com agências de viagens, Internet, *facebook*, *trip adviser*, e, no caso específico do Anantara Bazaruto Island Resort and Spa e do &Beyond Benguerrua Island, têm agentes dispersos por todo o mundo, que fazem publicidade aos seus produtos e serviços.

Os guias e intérpretes que também são considerados como uma das principais formas de acesso à informação do destino, geralmente trabalham em coordenação com as agências de viagens, razão pela qual é importante que os estabelecimentos hoteleiros continuem a apostar nestes mecanismos e profissionais.

A partir dos inquéritos efetuados foi possível perceber que existe uma percentagem significativa de moçambicanos que visitam o PNAB, com rendas médias mensais diversificadas, portanto, criar pacotes promocionais direcionados para este mercado no período de baixa procura seria uma estratégia positiva para reduzir a sazonalidade.

#### **4.6.1. Políticas de preços**

Foram entrevistados 5 estabelecimentos turísticos e sobre as estratégias de determinação de preços, todos foram unânimes em afirmar que são liberais, ou seja, o Governo não intervém diretamente na determinação de preços para o alojamento e as atividades desenvolvidas pelos estabelecimentos hoteleiros do Arquipélago. No entanto, “(...) cada estabelecimento deve pagar a licença especial de concessão de uso e aproveitamento de terra” (Relatório PNAB, I Semestre de 2014).

A maior parte dos estabelecimentos estabelece preços diferenciados para a época baixa e alta, com a exceção do &Beyond Benguerrua Island que possui preço único para todo período do ano, esta decisão, deve-se principalmente pelo fato do estabelecimento encontrar-se na fase de inicial de gestão. A outra estratégia usada pelos estabelecimentos é a criação de pacotes turísticos diferenciados para as diferentes épocas do ano como forma de atrair mais turistas na época baixa.

Alguns elementos referenciados por Middleton & Clarke (2001), como influentes na análise sobre a decisão do estabelecimento de preço de produtos turísticos, têm-se evidenciado no PNAB, como por exemplo, a *estratégia corporativa e o posicionamento*, que se refere ao fato do preço final do PNAB como destino turístico ser também dependente da estratégia de crescimento, da imagem, marca e

posicionamento do produto no PNAB; os preços são estabelecidos de acordo com os *objetivos de marketing* do destino, que é direcionado a um turismo de classe alta; o outro elemento referenciado é a determinação dos preços tomando em consideração as *ações da concorrência*.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo MITUR (2006, p. 9), os principais destinos concorrentes de Moçambique são a África do Sul, Quênia, Maurícias, Zanzibar/Tanzânia, Zimbabwe, Brasil, Madagáscar, Cuba e Seychelles.

Moutinho (2000) considera que a determinação do preço do destino depende do custo da viagem e o custo de vida para o turista no local de chegada. Portanto, se se fizer uma análise mais generalista dos preços de viagem, custo de vida, facilidade de acesso ao destino e os produtos complementares do produto turístico nacional, conclui-se que os preços praticados no PNAB são relativamente mais elevados que os praticados pelos mercados concorrentes, devido ao elevado custo de transporte aéreo (principalmente pela dificuldade de voos internacionais diretos a Vilankulos) e os preços dos serviços (alojamento e alimentação) que também, são relativamente elevados.

#### 4.6.2. Marca e posicionamento do PNAB

A marca exerce uma grande influência sobre o mercado na escolha de um determinado destino e tem um papel fundamental no respetivo posicionamento no mercado turístico. A marca do PNAB está representada pelo logótipo representado na figura 33.



**Figura 33** – Logótipo que representa a marca do PNAB

Fonte: [www.facebook.com/Parque-Nacional-do-Arquipélago-de-Bazaruto-104064859801607/?fref=ts](https://www.facebook.com/Parque-Nacional-do-Arquipélago-de-Bazaruto-104064859801607/?fref=ts)

Um dos principais objetivos da criação do PNAB foi a proteção dos dugongos e a marca do destino é também representada pelo dugongo. A escolha deste animal como a marca

do destino deve-se, em parte, à origem da criação do parque. Com efeito, o parque possui uma elevada população de dugongos face ao panorama nacional e internacional e este é um animal em vias de extinção a nível mundial.

A sigla A.N.A.C. identificada na marca, refere-se à Administração Nacional de Áreas de Conservação, que é o órgão responsável pela gestão das áreas de conservação no país, no caso específico do PNAB trabalha em coordenação com o Ministério do Turismo, pois este local, para além de ser uma área de conservação é também destinada ao desenvolvimento do turismo.

Este logótipo reflete em parte a característica principal do destino, mas de acordo com Kapferer (2008), uma das facetas representadas no seu prisma é a *Reflexão*, que diz que a marca deve refletir as diferentes imagens criadas pelos clientes quando abordadas pelo destino. Em relação ao PNAB, os consumidores têm duas perceções sobre o destino, embora não muito divergentes, por um lado que é um local destinado à prática do turismo de sol e mar e, por outro, que a imagem do destino está mais associada à área de conservação e esta é muito bem refletida no logótipo utilizado no PNAB.

O destino, além de passar a imagem de área de conservação pretende também transmitir a ideia de área destinada a turismo de sol e mar. Portanto, em relação ao turismo classe alta, seria importante rever o logótipo, de modo a permitir a transmissão de uma mensagem mais abrangente do destino.

#### **4.6.3 Propostas estratégicas para redução da sazonalidade**

Depois de analisar os resultados da pesquisa, foram propostas algumas ações estratégicas para reduzir a sazonalidade como a *segmentação, diversificação e estratégia de especialização flexível de Poon*

- *Segmentação* – os principais mercados emissores de turistas para o PNAB são os mesmos que identificados como emissores estratégicos para Moçambique pelo PEDTM (2004), ou seja, África do Sul, Portugal, EUA, Inglaterra e Itália, com exceção da Alemanha, que não é um mercado muito relevante no PNAB, e a Itália que teve uma participação muito baixa na amostra utilizada na pesquisa (3.8%).

A França não foi identificada como país estratégico, mas teve a mesma participação dos inquiridos que os EUA e Moçambique com 10,1%. E existem alguns países que o PEDTM (2004) não identifica, nem como mercados emissores com foco secundário, mas que se evidenciaram ao longo da pesquisa. Portanto, com esta divergência de dados, sugere-se que o destino Bazaruto deve diversificar o seu mercado, considerando algumas propostas como o mercado doméstico, por se ter verificado uma considerável participação deste segmento a partir dos dados dos inquéritos.

Para além de Moçambique, o destino poderia direcionar as suas ações de *marketing* para os mercados francês, australiano e holandês (países atualmente não identificados como emissores para Moçambique, mas com forte incidência no PNAB), mas igualmente o Zimbabwiano (identificado como mercado de foco secundário para Moçambique e que poderia ser primário para o PNAB).

- *Diversificação* – o PNAB é rico em recursos turísticos naturais, mas para que o destino se torne mais atrativo é importante que invista numa série de atividades que possam melhorar a experiência turística dos visitantes. No PNAB é possível desenvolver uma série de atividades que foram mencionadas no quadro 8, que são maioritariamente compostas por desportos náuticos, mas se tivermos em conta as atividades propostas pelos turistas, o destino devia investir um pouco mais em pacotes com uma grande vertente cultural (p. ex. manifestações folclóricas e calendário de eventos de gastronomia local); o golf também foi mencionado como atividade alternativa e, por fim, explorar mais a flora e a fauna existente no destino.
- *Especialização flexível de Poon* – é uma proposta que o destino deve considerar para desenvolver as suas estratégias, tomando em consideração a dinâmica atual do mercado turístico. Segundo Evans, Campbell & Stonehouse (2003), esta é uma estratégia de inovação que prevê o *new tourism*, que é flexível, segmentado, personalizado para as necessidades do turista. Ainda no mesmo âmbito, Tribe (2010), propõe à substituição do *old tourism* que era caracterizado pelos 4S (Static, Single, Simple and Safe) para o *new tourism* caracterizado por 4D (Dynamic, Diverse, Difficult and Dangerous).



Portanto, as estratégias de *marketing* do PNAB não devem estar alheias a estas tendências do turismo. O destino deve incidir as suas estratégias tomando em consideração as características do *new tourism* (4D), pois o turismo é um fenómeno dinâmico que, está inserido num mercado altamente competitivo, onde as características da procura estão em constante mudança, o consumidor é cada vez mais exigente e tem uma variedade de opções de oferta de produto turístico, em diferentes destinos. Devido a estas características, os mercados têm mais dificuldade em atrair um elevado número de potenciais consumidores, o que torna o mercado turístico cada vez mais perigoso. Para suprir a estas características, é necessário que o destino direcione as suas estratégias de marketing olhando sempre para as características do produto turístico e dos potenciais consumidores.

#### 4.7. Análise competitiva do PNAB

O estudo da competitividade do PNAB irá basear-se na análise das condições apresentadas por Porter (1990) e Keller (2000, *in* Silva, 2009), conforme abordado no subcapítulo 2.4.3 (Competitividade de destinos turísticos), onde se destacam como determinantes na competitividade de destinos turísticos, *as condições fatorias, a qualidade e a estrutura da oferta, a estrutura do mercado e da organização, e as condições da procura*. Assim, na análise competitiva do PNAB considera-se o seguinte:

- As *condições fatorias* dividem-se em três categorias básicas (recursos naturais e culturais, recursos de capital de infraestrutura e recursos humanos). O PNAB é rico em recursos naturais, mas para que estes se tornem mais atrativos é importante que se melhore a qualidade das infraestruturas de apoio ao turismo e dos recursos humanos que servem direta ou indiretamente o setor do turismo.

Como foi mencionado em capítulos anteriores, o PNAB tem uma certa fragilidade em relação à qualidade das infraestruturas de apoio ao turismo e uma fraca componente cultural nas atividades turísticas. Para melhorar este aspeto, propõe-se que o destino invista mais em capital para incrementar e qualificar as infraestruturas de apoio ao turismo (exemplo das vias de acesso) e serviços básicos do turismo (balcões de informação turística, empresas de animação ou organização de eventos, meios de transporte, etc.). Uma das alternativas que o

Governo poderia utilizar para reduzir parte destas limitações, seria através do estabelecimento de parcerias público-privadas.

- A *qualidade e a estrutura da oferta* é outro elemento determinante na competitividade do destino, pois o posicionamento dos destinos depende da diversidade, grau de especialização e qualidade da oferta. Em relação à oferta turística, constatou-se que o PNAB deve melhorar mais em atividades do âmbito cultural e ecológico. A qualidade de serviço em relação ao preço teve uma avaliação positiva por parte dos inquiridos, ainda assim, existe uma percentagem reduzida de turistas insatisfeitos, portanto o destino deve diversificar cada vez mais os seus pacotes turísticos, adaptando-os às diferentes épocas sazonais e características dos clientes que visitam o destino.
- Quanto à *estrutura do mercado e da organização*, existem duas vertentes a analisar: os meios de divulgação turística utilizados pelo Governo, que não têm acompanhado a dinâmica atual do mercado turístico e a dos empreendimentos hoteleiros que se encontram a operar no PNAB, que, devido à localização diferenciada das suas sedes representativas as estratégias de *marketing* são direcionadas para mercados diferentes. Face a esta situação, sugere-se uma melhor colaboração entre as duas partes (Governo e empreendimentos hoteleiros), na determinação de estratégias conjuntas para o desenvolvimento do turismo e imagem do destino.
- Por fim, em relação às *condições da procura*, é pertinente recordar que o PNAB, é uma área projetada para o turismo de classe alta, mas ao longo da pesquisa observou-se um número considerável de pessoas de classe média a visitar o destino. Portanto, este é um elemento a considerar no âmbito da análise dos mercados emissores de turistas para o PNAB, sem se esquecer da necessidade de internacionalizar cada vez mais a procura pelo destino.

Segundo MITUR (2006), os principais destinos concorrentes de Moçambique são a África do Sul, Quénia, Maurícias, Tanzânia, Zimbabwe, Brasil, Madagáscar, Cuba, Seychelles, conforme referido anteriormente.

As limitações acima descritas, em relação aos fatores determinantes da competitividade do PNAB, levam-nos a acreditar que para que o destino melhore a procura turística e se torne cada vez mais competitivo em relação aos mercados concorrentes, precisa de

investir mais na qualidade das infraestruturas de apoio ao turismo, diversificar mais a oferta turística, desenvolver ações de *marketing* mais agressivas. Para tal, sugere-se ao destino, para que utilize a estratégia de *blue ocean* proposta por Kim e Maugborne (2005, *in* Magalhães & Sampaio, 2007), em que todos os valores do destino devem ser desenvolvidos para que o posicionamento seja mais diferenciado, inovador e único ao ponto de tornar desprezível a concorrência.

## CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1. Principais conclusões da pesquisa

Feita a análise dos resultados, depreendeu-se que os objetivos propostos para a pesquisa foram totalmente alcançados. Considerando a pertinência da investigação que foi o uso das ferramentas de *marketing* com vista a reduzir a sazonalidade das atividades turísticas no PNAB, foi levantada a seguinte questão de partida “*Será que as ferramentas de marketing estratégico utilizadas no PNAB necessitam de ser revistas ou devem-se implementar outras para alcançar aquele desígnio?*” A partir desta questão foram traçados quatro objetivos para a pesquisa.

Para o primeiro objetivo, em que se pretendia descrever as causas da sazonalidade no PNAB, conclui-se que estão relacionadas em parte com a característica do turismo que se realiza (sol e mar), fragilidade principalmente por parte do Governo em relação aos meios de comunicação e *marketing* usados para a promoção do destino; a crise político militar que se verifica no país e ao perfil de turistas que visita o destino, que muitas vezes viaja em período de férias, no final do ano e, em alguns casos, na Páscoa.

Em relação ao segundo objetivo da pesquisa, para a análise da *oferta turística*, do PNAB, foi feito um levantamento dos principais recursos naturais e culturais, infraestruturas e equipamentos, e bens e serviços (alojamento, transporte e atividades disponibilizadas no destino). Destes elementos, observou-se uma fragilidade do destino em relação à oferta turística no geral, pois à exceção do alojamento, que não teve observação negativa, todos os outros têm aspetos a melhorar. O custo de transporte (avião e barcos privados) para a ilha é elevado e os barcos das comunidades têm horas pré-estabelecidas para a travessia.

O PNAB possui uma diversidade de recursos naturais, mas as atividades disponibilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros são na sua maioria as mesmas (verificando-se pouca diferenciação entre os estabelecimentos). Existe uma fraca participação dos visitantes em atividades ecológicas, mas para além deste aspeto, de acordo com as respostas dos inquiridos, existem algumas atividades pouco desenvolvidas que poderiam ser implementadas/melhoradas distinguindo-se as atividades culturais e o golf. Em relação ao golf, é importante realçar que no âmbito da criação dos seus campos deve-se garantir que as características específicas da área sejam compatíveis com o valor natural ou ambiental do destino, que exista

disponibilidade de água, preferencialmente através do tratamento das águas residuais ou outras fontes de água, e analisar a viabilidade financeira do campo para o destino ou estabelecimento hoteleiro. Portanto, acredita-se que este tipo de atividade não seria recomendável no PNAB devido às características deste território, que é uma área de conservação e as questões da sustentabilidade devem ser muito bem equacionadas, garantindo a preservação ambiental.

As infraestruturas e equipamentos, foram caracterizadas como insuficientes e com pouca qualidade, conforme foi descrito no ponto 4.3 e seus subpontos, e tabela 15 referente à análise SWOT do destino.

A partir dos resultados acima descritos, ficou evidente que uma das causas da sazonalidade no PNAB está associada à fragilidade do Governo na aplicação das estratégias de *marketing* usadas para a promoção e divulgação do destino e a necessidade da reestruturação da oferta turística, principalmente em termos de infraestruturas de apoio ao turismo, meios de transporte e inclusão de mais atividades para os turistas. Com os elementos acima descritos, criam-se condições para validar uma parte da terceira hipótese do trabalho “(...) é necessário que o PNAB reestruture a oferta do destino, de modo a garantir um bom posicionamento e competitividade no mercado” por outro lado, as limitações verificadas a nível das estratégias usadas para divulgação do PNAB, invalidam a outra parte da mesma hipótese, na qual se refere que “as estratégias de *marketing* utilizadas no destino não precisam de ser revistas”.

Ainda no segundo objetivo, a *procura turística* do PNAB foi desenvolvida com base na análise do número de entradas de turistas no destino, origem dos turistas, motivação de viagem, fontes de informação de acesso ao destino, avaliação de satisfação da procura e desejo de regresso.

O fluxo turístico nos três últimos anos caracterizou-se por uma evolução crescente de entradas de turistas entre 2013 e 2014, com pouco crescimento entre 2014 e 2015 e sempre com uma redução significativa no segundo e terceiro trimestre de cada ano. A maior parte de turistas que visita o PNAB são os sul-africanos. A frequência da nacionalidade dos turistas não é a mesma em todos os estabelecimentos hoteleiros, devido às estratégias de promoção usadas por cada um deles, que estão direcionadas a diferentes mercados turísticos. No que concerne à motivação de viagem, o que mais influencia na escolha do destino são os recursos naturais, seguido do lazer e mergulho, e

as fontes de informação mais utilizadas para o acesso ao PNAB são a Internet, revistas e guias e intérpretes.

A maior parte dos turistas inquiridos possui uma renda mensal entre 3001\$ e 4000\$, evidenciando-se, neste intervalo a África do Sul e os EUA. A qualidade dos serviços, em relação ao preço foi classificada maioritariamente como boa, com uma representatividade de 51,9%, e como má por 1,3%, e, por fim, a avaliação da visita alcançou as expectativas dos visitantes em 62% e ultrapassou as expectativas em 35,2%.

A partir dos dados fornecidos pela Administração do PNAB, os países que mais visitam o destino, são a África do Sul, Zimbabwe, Moçambique, Espanha, França, Alemanha, e Inglaterra (Quadro 14). No entanto, a frequência da origem dos turistas inquiridos defere ligeiramente dos dados fornecidos pela Administração do PNAB e avançados como mercados emissores estratégicos para Moçambique pelo PEDTM (2004). Para tal, foram identificados alguns países em que o destino poderia melhorar as suas ações de *marketing* como o mercado doméstico (Moçambique), a França, a Austrália, e a Holanda. Esta divergência entre os mercados identificados como emissores estratégicos ao nível do país e os que realmente visitam o PNAB (sem que estejam previstos pelo PEDTM), cria condições para validar a primeira hipótese da pesquisa “as estratégias de *marketing* adotadas no PNAB não abrangem todos os níveis de procura turística e procura potencial do destino, sendo necessário incorporar novas propostas estratégicas, de modo a reduzir a sazonalidade”.

Os nativos, investidores, turistas, operadores turísticos e intermediários têm responsabilidade de traçar estratégias conjuntas para desenvolver o destino, de modo a trazer benefícios comuns. No PNAB o sector público e o Governo têm participado na gestão do PNAB a partir de dispositivos legais criados para o uso e aproveitamento da terra, gestão sustentável dos recursos e monitorização dos estabelecimentos hoteleiros. Os operadores turísticos têm um papel importante no desenvolvimento da atividade turística no destino e verifica-se uma forte participação deste grupo na disponibilidade dos meios de transporte para acesso ao destino e sua promoção.

Em relação às comunidades locais, apesar da falta de implementação da política de participação social por parte dos investidores turísticos que operam dentro do parque, o Governo tem evidenciado esforços para permitir uma melhor participação das comunidades nas decisões do destino. Este grupo é consultado sempre que se pretende

instalar um novo estabelecimento hoteleiro, e participa na tomada de decisão para a aplicação dos 20% do valor disponibilizado pelos estabelecimentos hoteleiros para o desenvolvimento da comunidade.

A gestão conjunta dos diferentes intervenientes no processo de tomada de decisão do PNAB anula a segunda hipótese do trabalho “as estratégias de *marketing* do PNAB foram traçadas sem tomar em consideração a necessidade de envolvimento dos diferentes *stakeholders* intervenientes no processo de desenvolvimento e produção de produto turístico, propondo-se a necessidade de revê-las de modo a garantir uma melhor oferta e gestão de produtos turísticos”.

Portanto, para além das medidas apresentadas para minimizar as fragilidades da procura e da oferta do PNAB, a segmentação, diversificação e estratégia de especialização flexível de Poon, foram algumas opções estratégicas propostas para minimizar a sazonalidade no destino.

Com os resultados apurados na pesquisa indicam-se a seguir algumas recomendações para a melhoria do posicionamento do destino, como por exemplo:

- Incremento de incentivos ao turismo doméstico.
- Criação de estratégias de *marketing* mais agressivas, através da participação em mais feiras internacionais.
- Melhoramento das infraestruturas de apoio ao turismo.
- Maior intervenção do Governo na divulgação e promoção do destino.
- Criação de modelos ou mecanismos mais rígidos para o controle e registo de entrada de turistas.
- Criação de mais atividades de âmbito cultural, como por exemplo: artesanato e manifestações folclóricas.

## **5.2. Limitações da investigação**

A pesquisa foi desenvolvida num Arquipélago com quatro ilhas, das quais três estavam integradas na amostra da pesquisa. Uma das maiores dificuldades que se enfrentou na realização do estudo foi a deslocação contínua para os estabelecimentos hoteleiros do Arquipélago devido ao preço elevado da travessia, aliado ao fato dos estabelecimentos hoteleiros se localizarem longe dos terminais dos barcos o que exigia alugar uma mota

ou um carro para circular dentro das Ilhas. Portanto, verificou-se uma limitação em relação aos recursos financeiros para o desenvolvimento da pesquisa.

A recolha de dados nos estabelecimentos hoteleiros foi antecedida de contatos telefónicos e envio de guiões de entrevista por email, mas em alguns casos, quando se efetuou o trabalho de campo no PNAB, verificou-se ausência ou pouca disponibilidade de colaboração dos gestores para a obtenção da informação solicitada.

Outra dificuldade, foi o acesso aos turistas para o preenchimento dos inquéritos, devido à localização do destino e, principalmente, às restrições impostas pelos gestores dos estabelecimentos hoteleiros.

O acesso a bibliografia atualizada sobre as temáticas da pesquisa também criou uma barreira ao desenvolvimento da mesma, tal como o fraco envolvimento do setor público na disponibilização de informação relevante para a investigação.

### **5.3. Reflexões para investigação futura**

A nível do país, e em particular no Arquipélago de Bazaruto, existem poucas pesquisas relacionadas com o tema em análise, havendo necessidade de explorar mais temas semelhantes para desenvolver o setor do turismo no PNAB e em Moçambique no geral.

Considera-se que a pesquisa desenvolvida pode contribuir para a melhoria das ações de *marketing* com o objetivo de reduzir a sazonalidade do PNAB e, consequentemente o aumento da procura pelo destino. No entanto, para além dos subsídios trazidos pela presente pesquisa, propõem-se alguns temas a desenvolver em investigações futuras, tais como:

- Análise das ferramentas de *marketing* para a competitividade do PNAB como destinos turístico.
- *Marketing* digital na promoção de destinos turísticos.
- Papel da marca no *marketing* de destinos turísticos.



**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Beni, Mário. C. (2002). *Análise estrutural do turismo*. 7ª ed. São Paulo, Brasil: SENAC.

Buhalis, Dimitrios (2000). 'Marketing the competitive destinations of the future'. *Tourism Management*, 21 (1) pp. 97-116.

Buhalis, Dimitrios e Costa Carlos (2006). 'Tourism Management Dynamics, Trend, Management and Tools'. Elsevier. [online] Disponível em: [https://books.google.co.mz/books?id=1KDZdmYp67MC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.mz/books?id=1KDZdmYp67MC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [Acedido em 5 de dezembro de 2015].

Carvão, Sandra (2009). 'Tendências do Turismo Internacional'. *Turismo e Património*. pp. 17-32. [online] Disponível em: <http://www.exedrajournal.com/docs/S-tur/02-Sandra-Carvao-32.pdf>. [Acedido em 13 de agosto de 2013].

Ceribeli, Harrison Bachion; Prado, Lucas Sciencia do e Merlo, Edgard Monforte (2010). 'Uma Aplicação Conjunta das Análises SWOT/PEST para Avaliação de Estratégias Competitivas no Varejo'. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo. 9 (1). pp 77-101 [online] Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227115004> [Acedido em 12 de dezembro de 2015].

Cunha, L. (2006). *Economia e política do turismo*. Lisboa, Portugal: Editorial Verbo.

Cunha, Licínio e Abrantes, António (2013). *Introdução ao Turismo*. Lisboa:Edições Técnicas LTD.

Cooper, C., J. Fletcher, S. Wanhill, S.GilbertD. e Shepherd R. (2001).*Turismo princípios e prática*, 2.ª ed.. Brasil: Bookman.

Cunill, Onofre Martorell (2006). *The Growth Strategies of Hotel Chains: Best Business Practicesby Leading Companies*: London and New York: Routledge.

Delloite (2014). *Hospitality 2015: Game Changers or Spectators?*[online] Disponível em: [http://www.fairtrade.travel/uploads/files/Hospitality\\_2015\\_Deloitte\\_report.pdf](http://www.fairtrade.travel/uploads/files/Hospitality_2015_Deloitte_report.pdf) [Acedido em 3 de outubro de 2014].

Domingos, Cleotilde Teresa (2012). *Políticas Públicas de Promoção Turística e Desenvolvimento Local Sustentável: um estudo de caso em Vilankulos/Moçambique*. (Dissertação de Mestrado em Administração das organizações) Faculdade de Economia, Administração e contabilidade Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo. [online] Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/pt.br.php> . [Acedido em 7 de maio de 2013].

Evans, N. Campbell, D. and Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Betterworth-Heinemann.

Esteves, Elsa da Encarnação G. T.(2002). *Oferta e a Procura do Setor Turístico no Distrito de Bragança*. Universidade do Minho (Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas - especialização em *marketing*) [online] Disponível em: [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/7792/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado\\_Universidade%20do%20Minho.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/7792/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado_Universidade%20do%20Minho.pdf) [Acedido em 2 de agosto de 2015].

Firmino, Manuel B. (2007). *Turismo: organização e gestão*. Lisboa: Escolar.

FIAS (2006).*The Tourism Sector in Mozambique: A Value Chain Analysis*.Vol. I

FIAS – Foreign Investment Advisory Service (2006). The tourism sector in Mozambique: a value chain analisys. *International Finance Corporation and The World Bank*. Vol 1: OECD Development Centre.

Gabriel, Martha (2010). *Marketing na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias*. São Paulo: Novetec.

Gomes, Marília e Kury, Glauro (2013). *A Evolução do Marketing para o Marketing 3.0: O Marketing de Causa*. Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE. [online] Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nordeste2013/resumos/R37-0945-1.pdf> [Acedido em 2 de outubro de 2015]

Ignarra, Luís Renato (2003). *Fundamentos do Turismo*.2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Kapferer, Jean-Noël (2008). *The New Strategic BrandManagement: Creating and Sustaining brand equity long term*. 4th end. London & Philadelphia: Kogan page.

Kin, W. Chan e Mauborgne, Renée (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and the Competition Irrelevant*. Harvad Business School Press. [Ebook] Disponível em: <http://www.amazon.com/Blue-Ocean-Strategy-Uncontested-Competition/dp/1591396190>. [Acedido em 10 de março de 2016].

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, Philip e Armstrong, Gary (2003). *Princípios de Markeing*. 9ª ed. São Paulo. Prentice Hall

Kotler, Philip e Armstrong, Gary (2007). *Princípios de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Hall.

Kotler, P., Kartaya, H., e Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, J. (1999). *Mercator XXI – Teoria e Pratica de Marketing*. 10ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lima, Gustavo Barbieri, Garcia Sheila Farias Alves, Carvalho Dirceu Tornavoi (2015). *Marketing Estratégico: Uma Perspetiva Teórica*. [online] Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/310.pdf> [Acedido em 04 de maio de 2015].

Madeira, Nuno (2010). *Marketing e Comercialização de Produtos e Destinos*. Porto: Principia editora. [online] Disponível em: [http://web.spi.pt/turismo/Manuais/Manual\\_IV.pdf](http://web.spi.pt/turismo/Manuais/Manual_IV.pdf). [Acedido em 13 de abril de 2015].

Magalhães, Cláudia Freitas (2002). *Diretrizes para o Turismo Sustentável em Municípios*. São Paulo: Roca.

Magalhães, Marcos Filipe e Sampaio, Rafael (2007). *Planejamento de Marketing: Conhecer, Decidir e Agir do Estratégico ao Operacional*. São Paulo: Pearson Pretince Hall.

Mateus, Augusto; Caetano, Gonçalo e Vitorino Nuno (2009). *Plano Estratégico de Turismo do Concelho de Sesimbra: Relatório de Diagnóstico e Proposta Preliminar de Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico*. Sociedade de consultoria Ltd. [online] Disponível em: [www.cm-sesimbra.pt/uploads/.../relatorio\\_diagnostico\\_pet\\_sesimbra.pdf](http://www.cm-sesimbra.pt/uploads/.../relatorio_diagnostico_pet_sesimbra.pdf) [Acedido em 25 de junho de 2015].

Middleton, Victor T. C. e Clarke, Jackie (2001). *Marketing de Turismo: Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.

MITUR – Ministério do Turismo (2009). *Plano de Maneio do Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto 2009-2013*. Maputo. República de Moçambique.

Moilanen, Teemu e Rainisto, Seppo (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding*. Palgrave: Macmillan.

Montejano, Jordi Montaner (2001). *Estrutura do Mercado Turístico*. São Paulo: Editora Roca.

Moutinho, Luiz (2000). *Strategic Management in Tourism*. United Kingdom and New York: CABI Publishing.

Mota, Keila Cristina Nicolau (2001). *Marketing Turístico: Promovendo uma Atividade Sazonal*. São Paulo: Atlas.

Neves, Helder; Cruz, Ana Rita & Correia, Antnia (2007). ‘Sazonalidade da Procura Turística na Ilha de Porto Santo’. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 17, pp. 25-44. [online] Disponível em: <http://www.apdr.pt/siterper/numeros/RPER17/17.2.pdf> [Acedido em 10 de janeiro de 2015].

Ncube, Mthuli (2011). *Estratégias para o Desenvolvimento de Infraestruturas de Integração Regional e Crescimento Econmico*. Comunicação para o Seminário sobre: ‘Desafios do Crescimento Econmico e Emprego em Moçambique’. [online] Disponível em: [www.worldbank.org/inmozambique/resources/portuguese.ppt](http://www.worldbank.org/inmozambique/resources/portuguese.ppt) [Acedido em 20 de março de 2013].

OMT – Organização Mundial do Turismo (2001). *Introdução ao turismo*. São Paulo: Editora Roca.

- OMT – Organização Mundial do Turismo (2011). *Manual sobre Branding de Destinos Turísticos: Con una Introducción de Simon Anholt*. Espanha.
- Pacheco, Vânia Cristina Cunha (2011). *Marketing Territorial e Iniciativas de Promoção Regional*. Universidade do Porto: Faculdade de Economia. Porto.
- Palhares, Guilherme (2002). *Transportes Turísticos*. São Paulo: Aleph. Ver se citei
- Petrocchi, Mário (2002). *Turismo: Planejamento e Gestão*. 2ª ed., São Paulo: Editora Futura.
- Petrocchi, Mário (2009). *Turismo: Planejamento e Gestão*. 6ª ed., São Paulo: Editora Futura.
- PMGAV (2009). *Plano Municipal de Gestão Ambiental de Vilankulos (2009-2013)*. Governo da Província de Inhambane. Inhambane. [online] Disponível em: <http://www.inhambane.gov.mz/informacao/direccao-provincial-para-coordenacao-da-accao-ambiental/planos-municipais-de-gestao-ambiental/PMGA%20Vilankulos.pdf> [Acedido em 30 de março de 2016].
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- PEDTM, (2004). *Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique (2004 – 2013)*. Ministério do Turismo de Moçambique. Maputo
- PEPI, (2011). *Plano Estratégico da Província de Inhambane (2011 - 2020)*. Governo da Província de Inhambane.
- Quintas, Manuel Ai (2006). *Organização e Gestão Hoteleira. Marketing e Vendas dos Empreendimentos Hoteleiros*. Vol III.
- Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª ed. Lisboa: Gradiva.
- Ritchie, J. R. B. e Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination – a sustainable tourism perspective*. Cambridge: CABI Publishing.
- Reis, João António dos (2011). *Informação Turística Eletrónica na Rota Histórica das Linhas de Torres como Contributo para o Consumo de Experiências Turísticas*

*Singulares* (Tese de Doutoramento em Geografia, Planeamento Regional e Urbano). Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa. [online] Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/6521> [Acedido em 6 de fevereiro de 2015].

Rodrigues, Carla Cristina Knupp e Rodrigues, Jorge Luiz Knupp(2007). *A Sazonalidade e a Indústria do Turismo no Vale do Paraíba Paulista*. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba Paulista. [online] Disponível em: [http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2009/anais/arquivos/1033\\_0679\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/1033_0679_01.pdf) [Acedido em 13 de janeiro de 2015]

Ruschmann, Doris (2004). *Turismo e Planejamento Sustentável: A Proteção do Meio Ambiente*. 11ªed. São Paulo: Papirus.

Rose, Alexandre Turatti (2002). *Turismo: Planeamento e Marketing – Aplicação da Matriz de Portfólio para Destinações Turísticas*. São Paulo: Manole.

Schlüter, R. G. (2003). *Metodologia de Pesquisa em Turismo e Hotelaria*. São Paulo: Aleph.

Silva, José Sancho de Sousa (2009). *A visão holística do Turismo Interno e a sua Modelação*, (Tese de Doutoramento em Turismo, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial) Universidade de Aveiro. Aveiro.

Sumbana, Fernando (2008). *Turismo em Moçambique e os Desafios da Integração SADC*. Tema Apresentado na VII Reunião de Economistas da CPLP. [online] Disponível em: [www.aelp-brasil.com.br/turismo%20Mocambique](http://www.aelp-brasil.com.br/turismo%20Mocambique) [Acedido em 4 de maio de 2013].

Tribe, J. (2010). *Strategy for Tourism*. Oxford: GoodfellowPublishers.

Tocquer, Gérard e Zins, Michel (1999). *Marketing do Turismo*. 2ª ed. Lisboa: Instituto Piaget.

Triola, Mário, F (1999). *Introdução á Estatística*. 7ª ed. Rio de Janeiro

UNWTO (2014). *Tourism Highlghits*. [online] Disponível em: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416226> [Acedido em 30 de março de 2016].

UNWTO (2015). *Tourism Highlights*. [online] Disponível em: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899> [Acedido em 30 de março de 2016].

UNWTO (2016). *International Tourist Arrivals up 4% and Reach a Record 1.2 billion in 2015*. Vol 14. [online] Disponível em: <http://media.unwto.org/press-release/2016-01-18/international-tourist-arrivals-4-reach-record-12-billion-2015> [Acedido em 30 de março de 2016].

UNWTO (2006). *Tourism Market Trends: World Overview & Tourism Toipcs*. Tourism Highlights, 2000, 2010-2012 edition.

WTCC - World Travel and Tourism Council (2015). *Travel and Tourism. Economic Impact 2015*. Mozambique.

Vaz, Gil Nuno (1999). *Marketing Turístico: Emissivo e Recetivo*. São Paulo: Pioneira.

Vieira, Daniel Pires e Hoffmann, Valmir Emil (2013). *Competitividade e Desenvolvimento: Um Estudo em Destinos Indutores do Turismo Brasileiro*. VI de estudos em estratégias. ANPAD. [online] Disponível em: [www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2013/2013\\_3Es45.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es45.pdf) [Acedido em 6 de março de 2013].

### **Documentos não publicados**

Gustavo, Nuno (2013). *Models and Processes for Busines in turisman*. Strategic Choices for Travel and Tourism Busines. Chapter II

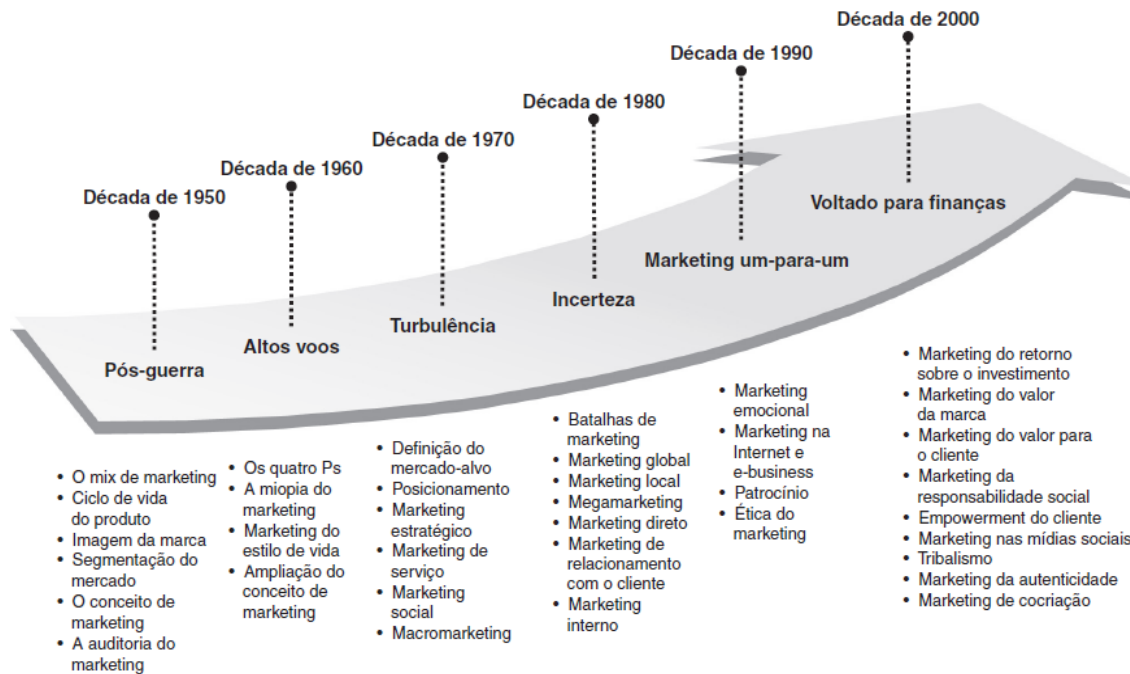
Reis, João (2013). *Mercados Turísticos: o Mercado Turístico*. Formação Avançada em Turismo: Especialização em Gestão estratégica de Destinos Turísticos.

## **ANEXOS e APÊNDICES**



## ANEXOS

## Anexo 1 – Evolução do conceito de Marketing



Fonte: kotler *et al.* (2010)

**Anexo 2 – Modelo de Inventário dos Recursos Turísticos**

<b>Classificação dos Atrativos Turísticos</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Tipo</b>	<b>Subtipo</b>
Naturais e ecológicos	Montanhas	Picos, cumes, serras, montes, colinas, etc.
	Planalto/planície	Chapadas/tabuleiros, patamares, pedras vales, rochedos, etc.
	Costas ou litoral	Praias, restingas, mangais, baías ou enseadas, sacos, cabos, pontas, falésias, dunas, etc.
	Terras insulares	Ilhas, arquipélagos, recifes ou atóis, etc.
	Hidrografia	Rios, lagos/lagoas, praias fluviais ou lacustres, etc.
	Pântanos, quedas de água, fontes hidrominerais e ou termais	
	Parques e reservas	Nacionais, estaduais, municipais
	Grutas/caverna/furnas, áreas de caça e pesca	
Históricos e culturais	Monumentos	Arquitetura civil, religiosa /funerária, militar, industrial/agrícola, ruínas, esculturas, pinturas, outros legados.
	Sítios	Históricos e científicos
	Instituições culturais de estudo, pesquisa e lazer	Museus, bibliotecas, artigos, institutos históricos e geográficos
Manifestações e usos tradicionais populares	Festas, comemorações, atividades ou calendário de eventos turísticos	Religiosas, populares, folclóricas e cívicas.
	Gastronomia típica	Doces, salgados, frutas, bebidas
	Artesanato, feiras e mercados.	
Acontecimentos programados ou calendário de congressos e feiras	Realizações diversas	Desportivas, artísticas e culturais, sociais e assistenciais, gastronómicas/de produtos, etc.
	Feiras e exposições, congressos e convenções	
<b>Classificação dos equipamentos e serviços turísticos</b>		
Meios de hospedagem	Hoteleiro: estabelecimentos classificados	Hotéis, Hotéis residência, hotéis de lazer, pousadas, hospedarias, albergues. etc.
	Hoteleiros: estabelecimentos não classificados, extra-hoteleiros	Acampamentos ( <i>camping</i> ), colónias de férias, pensões
Alimentação	Restaurantes, bares/café/lanchonetes, casas de chá/confeitarias, cervejarias, etc.	
Entretenimentos	Áreas de recreação e instalações desportivas	Termais de turismo social e de lazer, parques de diversão, parques/jardins/prças, clubes, ginásios, etc.
	Estabelecimentos noturnos	Boatos, discotecas, casas de espetáculos, etc.
	Cinemas e teatros	
Outros serviços	Agências de viagens operadoras	Matriz, filiais, turismo ecológico, turismo náutico, etc.

	Transportadoras turísticas	Matrizes e filiais
	Informações turísticas	Centros e centrais de informação, órgão ou entidade de turismo
	Locadoras de imóveis	Casas de veraneios, apartamentos
	Locadoras de veículos	Automóveis, embarcações, etc.
	Atendimento a veículos	Postos de abastecimentos, oficinas
	Comércio turístico	Lojas de artesanato e <i>souvenirs</i>
	Oportunidades especiais	Centros comerciais, <i>shopping</i> , galerias de arte de compras e antiguidades
	Casas e câmbio e bancos	
	Locais de convenções	Centro de convenções, parques e pavilhões, etc.
	Cultos	Católico, ortodoxo, etc.
	Representações diplomáticas	Embaixadas, consulados, etc.

Fonte: Magalhães (2002, p. 108-109)

## APÊNDICES

### Apêndice 1 – Guião de entrevista para Administração do PNAB

O presente guião de entrevista é direcionado à Administração do Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto (PNAB), com o objetivo de recolher informações sobre a intervenção da Administração na gestão turística do destino, no âmbito da Dissertação de Mestrado “*Marketing Estratégico no Combate à Sazonalidade. Caso de Estudo: Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto (Moçambique)*”, a apresentar à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (Portugal) para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos. Os dados recolhidos serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos.

Nome \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Questões:

1. Quantos estabelecimentos turísticos existem no Arquipélago de Bazaruto, especificando por ilhas?
2. Quantos quartos e camas existem disponíveis no Arquipélago de Bazaruto?
3. Quais são os dados estatísticos da procura turística nos últimos 3 anos no Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto?
4. Como é que se expressa o fenómeno da sazonalidade no Arquipélago de Bazaruto? Existem dados quantitativos deste fenómeno?
5. Quais as atividades turísticas que constituem a oferta do Arquipélago de Bazaruto?
6. Quais são as estratégias utilizadas pelos órgãos de Governo Provincial para maximizar o fluxo de visitantes e de turistas no período de baixa procura?
7. Qual é o papel do Governo na gestão do Turismo no PNAB?
8. A Administração do PNAB, como representante do Governo, tem alguma intervenção na determinação de preços dos estabelecimentos hoteleiros? Se sim, que tipo de intervenção?

9. Existe alguma intervenção da comunidade local na tomada de decisão para a gestão do destino? Se sim, qual é o papel da comunidade local neste processo?
10. Quais são os benefícios diretos para a comunidade local neste processo?
11. Quais são as estratégias do Governo para melhoria das infraestruturas de apoio ao turismo como transporte, água, telecomunicações e outras pertinentes para o desenvolvimento turístico do Arquipélago?
12. Quais os instrumentos de promoção e divulgação do Turismo no Arquipélago de Bazaruto, implementados ou previstos pelo Governo Provincial em parceria com a DPTUR de Inhambane?
13. Quais são os planos de desenvolvimento futuro do Turismo no Arquipélago de Bazaruto, no sentido de potenciar a oferta e a procura turísticas deste destino

Muito obrigada!

Sónia Deolinda Lourenço Cossa

**Apêndice 2 – Guião de entrevista para os Estabelecimentos Hoteleiros do Arquipélago de Bazaruto**

O presente guião de entrevista é direcionado aos Estabelecimentos Hoteleiros do Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto (PNAB), com o objetivo de recolher informações acerca do Turismo no Arquipélago, no âmbito da Dissertação de Mestrado “*Marketing Estratégico no Combate à Sazonalidade. Caso de Estudo: Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto (Moçambique)*”, a apresentar à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (Portugal) para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos. Os dados recolhidos serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos.

Estabelecimento \_\_\_\_\_

Morada \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Questões:

1. Quais são as origens dos hóspedes do estabelecimento e as respetivas percentagens?
2. Quais são os meses de maior e de menor procura turística no estabelecimento?
3. Quais são as taxas médias de ocupação no estabelecimento nos meses de maior e de menor procura?
4. Quantos quartos e camas o estabelecimento possui?
5. Considerando os preços atuais dos quartos, como é que têm evoluído na época alta e na época baixa nos últimos 3 anos?
6. Quais são as estratégias utilizadas para a determinação de preços nas diferentes épocas sazonais?
7. Quais são as atividades complementares ao alojamento disponibilizadas aos hóspedes.

8. Quais são as estratégias utilizadas para maximizar o fluxo de hóspedes no período de baixa procura?
9. Qual tem sido o papel ou a intervenção do Estado na determinação de preços e no *marketing* do destino?
10. Quais são as estratégias de *marketing* utilizadas pelo estabelecimento para a divulgação do destino e quais os meios/canais usados para o efeito.
11. Que estratégias de *marketing* deveriam ser implementadas no sentido de potenciar o desenvolvimento turístico do Arquipélago de Bazaruto?
12. Qual é imagem/marca do destino usado para a promoção do estabelecimento e do destino em geral?
13. Qual tem sido o papel do estabelecimento em relação as comunidades locais?

Muito obrigada!

Sónia Deolinda Lourenço Cossa

**Apêndice 3 – Guião de entrevista para os operadores de barcos e *charters* no Município de Vilankulos**

O presente guião de entrevista é direcionado aos operadores de barcos e *charters* no Município de Vilankulos, com o objetivo de recolher informações acerca das entradas de turistas e visitantes nas diferentes épocas do ano e das estratégias utilizadas para os atrair ao Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto (PNAB), no âmbito da Dissertação de Mestrado “*Marketing* Estratégico no Combate à Sazonalidade. Caso de Estudo: Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto (Moçambique)”, a apresentar à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (Portugal) para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos. Os dados recolhidos serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos.

Estabelecimento\_\_\_\_\_

Morada\_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Questões:

1. Quais são os preços da travessia para cada uma das Ilhas?
2. Quais são as estratégias utilizadas para atrair turistas ao Arquipélago?
3. Existe alguma parceria ou colaboração com os estabelecimentos de alojamento do arquipélago para o transporte de turistas? Se sim, de que tipo e quais são as condições estabelecidas?
4. Quais são os dados estatísticos do número de turistas/visitantes que deram entrada no Arquipélago nos últimos 3 anos (para estabelecimentos hoteleiros e por motivos de passeio)?
5. Quais são os meses de maior e de menor procura turística pelos vossos serviços?

Muito obrigada!

Sónia Deolinda Lourenço Cossa



#### Apêndice 4 – Guião de questionário dirigido aos turistas

O presente guião de inquérito é direcionado aos turistas do Arquipélago de Bazaruto, com o objetivo de obter informações sobre a sua perceção e desejos acerca do Turismo no Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto, no âmbito da Dissertação de Mestrado “Marketing Estratégico no Combate à Sazonalidade. Caso de Estudo: Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto (Moçambique)”, a apresentar à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (Portugal) para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos. Os dados recolhidos serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos.

Questões:

**1. É a primeira vez que visita o Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto?**

Sim ☐ Não ☐

**2. Se respondeu Não na questão anterior, indique quando foi a última visita**

Este ano ☐

No ano passado ☐

Há 2 ou 3 anos ☐

Há mais de 4 anos ☐

**3. Como é que obteve informação sobre este destino turístico?**

Familiares/amigos ☐ Guias-intérpretes ☐ Jornais/revistas ☐

Agencia de viagens ☐ Brochuras ☐ Agência de Viagens ☐

Internet ☐

Outra opção \_\_\_\_\_

**4. Indique a(s) motivação(ões) da sua viagem**

Lazer ☐ Recursos naturais ☐

Negócios ☐ Passeios de barco ☐

Mergulho ☐ Atividades desportivas ☐

Cultura ☐ Descansar/relaxar ☐

Outra(s) \_\_\_\_\_

**5. Indique o número de pessoas que o(a) acompanha**

---

**6. Qual o modo de transporte utilizado na sua deslocação ao Arquipélago de Bazaruto?**

---

**7. Qual a duração previsível da sua estada no Arquipélago de Bazaruto?**

1dia (sem dormida) ☐

2-3 dias ☐

4-5 dias ☐

6 dias ou mais ☐

**8. Quais as atividades que realizou ou estão programadas para realizar nesta viagem?**

---

---

---

---

**9. Quais as atividades que gostaria que fossem incluídas numa próxima visita?**

---

---

---

---

**10. Como avalia a relação dos preços dos produtos e serviços praticados no Arquipélago de Bazaruto com a qualidade dos mesmos?**

Excelente ☐ Boa ☐ Razoável ☐ Insatisfatória ☐ Péssima ☐

**11. Como caracteriza a sua visita ao Arquipélago de Bazaruto?**

Superou as expectativas ☐

Correspondeu às expectativas ☐

Ficou aquém das expectativas ☐

**12. Pretende regressar ao Arquipélago de Bazaruto?**Sim ☐Não ☐Talvez ☐**13. Se respondeu Sim na questão anterior, quando é pensa regressar a Bazaruto?**Nos próximos 12 meses ☐Nos próximos 2-3 anos ☐Nos próximos 4-5 anos ☐**14. Quais são os aspetos a melhorar no Arquipélago de Bazaruto, de modo a desenvolver melhor este destino turístico?**

---

---

---

---

---

---

---

**15. Género**Masculino ☐Feminino ☐**16. Idade**☐ < 20 anos ☐ 21-30 anos ☐ 31-40 anos ☐ 41-50 anos ☐ > 50 anos**17. Estado civil**Solteiro(a) ☐Casado(a)/União de facto ☐Divorciado(a)/Separado(a) ☐Viúvo(a) ☐

**18. Habilitações literárias/graus académicos** (assinalar apenas a mais graduada)

Ensino Básico	<input type="checkbox"/>
Ensino Secundário	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Pós-graduação	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>
Pós-doutoramento	<input type="checkbox"/>

**19. Profissão/ocupação**

Desempregado(a)	<input type="checkbox"/>
Reformado(a)	<input type="checkbox"/>
Diretor(a)/quadro dirigente	<input type="checkbox"/>
Técnico(a) de nível intermédio/superior	<input type="checkbox"/>
Forças armadas/segurança	<input type="checkbox"/>
Trabalhador(a) da agricultura/indústria	<input type="checkbox"/>
Profissão intelectual/científica	<input type="checkbox"/>
Estudante	<input type="checkbox"/>
Empregado(a) de comércio/serviços	<input type="checkbox"/>
Outra. Especifique, por favor:	_____

**20. Rendimento médio mensal bruto do agregado familiar**

< 1.000	<input type="checkbox"/>	Moeda _____
de 1.001 a 2.000	<input type="checkbox"/>	
de 2.001 a 3.000	<input type="checkbox"/>	
de 3.001 a 4.000	<input type="checkbox"/>	
de 4.001 a 5.000	<input type="checkbox"/>	
> 5.000	<input type="checkbox"/>	

**21. Local de residência**

País \_\_\_\_\_

Cidade/Vila \_\_\_\_\_

Muito obrigada!

Sónia Deolinda Lourenço Cossa

**Apêndice 5 – Entrada de turistas no PNAB (2013 a 2015)**

<b>2013</b>				<b>2014</b>				<b>2015</b>			
1Trim <sup>13</sup>	2Trim	3Trim	4Trim	1Trim	2Trim	3Trim	4Trim	1Trim	2Trim	3Trim	4Trim
4679	2420	3616	5204	5203	3982	5451	7364	6378	3467	4594	7021
<b>Total: 15919</b>				<b>Total: 22000</b>				<b>21460</b>			

Fonte: Administração do PNAB

---

<sup>13</sup> Trimestre

## Apêndice 6 – Cruzamento entre atividades propostas e nacionalidade

Atividades Propostas	Nacionalidade													Total
	Africa do Sul	Portugal	EUA	França	Moçambique	Zimbabue	Namíbia	Holanda	Canadá	Austrália	Inglaterra	Itália	Espanha	
Atividades culturais	2	1	2	1	2	1	0	1	0	1	1	0	1	13
Observação de dugongos	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	6
Snorkel	0	0	3	2	1	0	0	0	0	0	1	0	1	8
Mergulho	5	1	1	3	2	0	1	0	0	1	2	0	0	16
Pesca	2	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	6
Golf	1	2	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	6
Observação da flora e fauna	2	0	1	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	7
Passeio pelas dunas	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4
Safari oceânico	1	1	1	0	0	0	0	1	2	0	0	2	0	8
Nenhuma	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Mergulho e observação de dugongos	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Snorkel e mergulho	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Pesca desportiva e mergulho	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Total	19	7	8	8	8	4	1	3	3	4	9	3	2	79

Fonte: elaboração própria

## Apêndice 7 – Cruzamento das variáveis faixa etária e atividades realizadas

Crosstab

Count		Idade			
		Menos de 20 anos	21-30 anos	31-40 anos	41-50 anos
Actividades planificadas	Mergulho	0	1	1	0
	Snorkel	0	1	0	1
	Pesca desportiva	0	0	2	2
	Passeio a cavalo	0	5	3	0
	Observação de dugongos	0	2	5	2
	Safari	2	3	5	0
	Visita comunitária	0	2	3	1
	Nenhuma	0	2	1	2
	Ilha Santa Catarina	0	1	0	0
	Mergulho e snorkel	1	2	4	1
	Mergulho e pesca desportiva	1	4	1	1
	Snorkel e observação da flora e fauna	0	0	1	0
	Snorkel e observação de dugongos	0	1	3	1
Total		4	24	29	11

Crosstab

Count		Idade	
		50 e + anos	Total
Actividades planificadas	Mergulho	0	2
	Snorkel	0	2
	Pesca desportiva	0	4
	Passeio a cavalo	1	9
	Observação de dugongos	1	10
	Safari	3	13
	Visita comunitária	0	6
	Nenhuma	3	8
	Ilha Santa Catarina	0	1
	Mergulho e snorkel	1	9
	Mergulho e pesca desportiva	1	8
	Snorkel e observação da flora e fauna	0	1
	Snorkel e observação de dugongos	0	5
Total		10	78

Fonte: elaboração própria

## Apêndice 8 – Cruzamento das variáveis residência e duração da estada

Count		Residência						
		Namíbia	Holanda	Canadá	Austrália	Inglaterra	Itália	Espanha
Duração da estadia	Sem dormida	1	0	0	0	3	0	0
	2-3 dias	0	2	1	2	4	0	0
	4-5 dias	0	0	1	2	2	1	1
	6 ou + dias	0	1	1	0	0	2	1
Total		1	3	3	4	9	3	2

Count		Residência					
		África do Sul	Portugal	EUA	França	Moçambique	Zimbabwe
Duração da estadia	Sem dormida	3	0	0	0	2	0
	2-3 dias	7	3	5	5	4	0
	4-5 dias	5	4	1	1	1	2
	6 ou + dias	4	0	2	2	1	2
Total		19	7	8	8	8	4

Count		Total
Duração da estadia	Sem dormida	9
	2-3 dias	33
	4-5 dias	21
	6 ou + dias	16
Total		79

Fonte: elaboração própria



## Apêndice 9 – Cruzamento das variáveis renda mensal e duração da estada

Count		Renda mensal				
		USD 1000	USD1001 a USD2000	USD2001 a USD 3000	USD3001 a USD4000	USD4001 a USD5000
Duração da estadia	Sem dormida	9	0	0	0	0
	2-3 dias	2	4	10	9	7
	4-5 dias	0	6	1	8	5
	6 ou + dias	0	0	0	1	0
Total		11	10	11	18	12

Count		Renda mensal	
		Mais de USD5000	Total
Duração da estadia	Sem dormida	0	9
	2-3 dias	1	33
	4-5 dias	1	21
	6 ou + dias	15	16
Total		17	79

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	133.732 <sup>a</sup>	15	.000
Likelihood Ratio	110.246	15	.000
Linear-by-Linear Association	41.168	1	.000
N of Valid Cases	79		

Fonte: elaboração própria

**Apêndice 10 – Cruzamento entre as variáveis nacionalidade e renda mensal**

Renda mensal	Residência													Total
	Africa do Sul	Portugal	EUA	França	Moçambique	Zimbabwe	Namíbia	Holanda	Canadá	Austrália	Inglaterra	Itália	Espanha	
USD 1000	3	0	0	0	4	0	1	0	0	0	3	0	0	11
USD1001 a USD2000	1	0	0	2	1	1	0	1	1	1	2	0	0	10
USD2001 a USD 3000	2	2	1	1	0	0	0	1	0	2	2	0	0	11
USD3001 a USD4000	5	1	5	1	1	2	0	0	0	1	1	0	1	18
USD4001 a USD5000	4	3	0	2	0	0	0	0	1	0	1	1	0	12
Mais de USD5000	4	1	2	2	2	1	0	1	1	0	0	2	1	17
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>79</b>

Fonte: elaboração própria

**Apêndice 11 – Nacionalidade dos turistas que se dirigem a &Beyond Benguerrua Island**

<b>Nr.</b>	<b>País de Origem</b>	<b>%</b>
1	Americanos	40%
2	United Kingdom (Inglaterra)	30%
3	Europa	25%
4	África	05%

Fonte: elaboração própria, com base em dados fornecidos pelo estabelecimento

**Apêndice 12 – Nacionalidade de turistas que se dirigem ao Anantara Bazaruto Island  
Resort & Spa**

<b>Nr.</b>	<b>País de Origem</b>	<b>Percentagem %</b>
1	South Africa	54.44
2	United Kingdom	10.65
3	United States	4.29
4	Portugal	3.11
5	France	3.03
6	Outros países	24.48

Fonte: elaboração própria, com base em dados fornecidos pelo estabelecimento

**Apêndice 13 – Cruzamento entre as variáveis Informação e Idade**

		Idade					Total
		Menos de 20 anos	21-30 anos	31-40 anos	41-50 anos	50 e + anos	
Informação	Família/ amigos	0	0	5	0	0	5
	Guias intérpretes	1	2	7	3	3	16
	Revistas	1	6	3	4	3	17
	Agências de viagem	0	1	2	0	0	3
	Internet	2	12	9	4	1	28
	Facebook	0	4	3	0	3	10
Total		4	25	29	11	10	79

Fonte: elaboração própria

### Apêndice 14 – Cálculo da taxa de sazonalidade no PNAB

O cálculo da sazonalidade baseou-se na seguinte fórmula:

$$Ts = \frac{Ev}{Et} \times 100$$

**Onde:**

*Ts* – Taxa de Sazonalidade

*Ev* – Entradas nos três meses ou mês de maior concentração

*Et* – Entradas totais do ano

#### **Taxa de sazonalidade de 2013:**

$$Ts = 5204/15919 \times 100 = 32,69\%$$

#### **Taxa de sazonalidade de 2014:**

$$Ts = 7364/22000 \times 100 = 33,47\%$$

#### **Taxa de sazonalidade de 2015:**

$$Ts = 7021/21460 \times 100 = 32,7\%$$